Die wirtschaftlichen Grundlagen einer sinnvollen Rückverflechtung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie unter dem Blickwinkel einer internationalen Strukturidentität und der weltweiten Konzentrationsbewegung bei den Montankonzernen

von

HANS WERNER KÖPF

München
1960

Die wirtschaftlichen Grundlagen einer sinnvollen Rückverflechtung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie unter dem Blickwinkel einer internationalen Strukturidentität und der weltweiten Konzentrationsbewegung bei den Montankonzernen

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig - Maximilians - Universität
zu München

Vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Hans Werner K ö p f

1959

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Referent: Prof. Dr. Otto H i n t n e r

Korreferent: Prof. Dr. Edmund H e i n e n

Tag der mündlichen Prüfung: 13. Juli 1960

Fotodruck: Mikrokopie G.m.b.H. München 2, Weinstr. 4

Inhaltsübersicht

Einleitung S. 8

1. Abschnitt Die Antriebskräfte der Konzernbildung in der Montanindustrie S. 10

Kapitel I. Die Vorteile der technischen Verbundwirtschaft S. 10

A. Die Verbindung zum Erz S. 12

B. Der Kohle - Eisen - Verbund S. 14

1) Mengensicherung S. 14

2) Koksbeschaffenheit S. 14

C. Der energie- und verkehrswirtschaftliche Verbund S. 15

D. Die Verbindung zwischen Eisenschaffung, -verfeinerung und -verarbeitung S. 18

Kapitel II. Die wirtschaftlichen Zusammenhänge S. 19

A. Finanzwirtschaftliche Gründe der Konzernbildung S. 20

1) Bewältigung des wachsenden Kapitalbedarfes S. 20

a) Investitionen S. 20

b) Forschung und Entwicklung S. 21

c) Marktsicherung S. 22

2) Zentralisierte Kapitalkraft S. 23

a) Gesteuerter Einsatz der Investitionsmittel S. 23

b) Gewinnivellierung S. 25

c) Kosteneinsparungen S. 26

B. Spezialisierung und Risikoausgleich S. 27

1) Bereinigung der Fertigungsprogramme S. 27

2) Horizontaler Risikoausgleich S. 28

3) Konjunkturpuffer durch Vertikalgliederung S. 29

Kapitel III. Die optimale Größe S. 30

A. Betriebsgröße S. 30

B. Unternehmungsgröße S. 31

C. Führungsradius S. 32

2. Abschnitt. Die Konzernbildung in der deutschen Montanindustrie S. 34

Kapitel I. Die Ausgangsgrundlagen der Zusammenschlußbewegung S. 34

A. Die natürlichen Gegebenheiten des rheinisch-westfälischen Industriegebietes S. 35

B. Der Fortschritt von Bergbau- und Hüttentechnik S. 38

C. Die wirtschaftlichen Einflüsse S. 40

Kapitel II. Das einheitliche Strukturbild der deutschen Montankonzerne S. 44

A. Die Eisen- und Stahlerzeugung als Ausgangsebene der Konzernbildung S. 44

1) Gutehoffnungshütte S. 44

2) Hoesch S. 48

3) Krupp S. 49

4) Flick S. 51

B. Die Rohstoffbasis als Grundlage der Konzernentwicklung S. 52

1) Ilseder Hütte S. 52

2) Reichswerke S. 53

C. Die Weiterverarbeitung als Ausgangspunkt beim Mannesmann-Konzern S. 55

D. Vom Handel ausgehende Kräfte zur Konzernbildung S. 57

1) Klöckner S. 57

2) Otto Wolff S. 60

E. Die Rationalisierungsgemeinschaft der Vereinigten Stahlwerke S. 62

3. Abschnitt. Die Folgen der alliierten Entflechtungsmaßnahmen S. 68

Kapitel I. Die Eingriffe der Besatzungsmächte in die deutsche Montanindustrie S. 68

A. Die Motive S. 68

B. Die Entflechtungsphase S. 71

1) Unterwerfung unter alliierte Kontrolle S. 71

2) Errichtung der Treuhandverwaltung S. 73

3) Die Dekonzentrationsgesetze S. 74

C. Die Neuordnungsphase S. 75

1) Gesetz Nr. 75 S. 75

2) Gesetz Nr. 27 S. 77

Kapitel II. Die strukturellen Umwandlungen und ihre wirtschaftlichen Auswirkungen S. 80

A. Die organisatorische Neugliederung S. 80

1) Die entflochtenen Gesellschaften S. 80

2) Die Lebensfähigkeit der neuen Unternehmen S. 84

B. Die wirtschaftlichen Schäden S. 87

1) Unwirtschaftlichkeiten durch Eingriffe in den Vertikalaufbau S. 87

a) Kostenerhöhungen durch den unzureichenden Kohle-Eisen-Verbund S. 87

b) Störung der technischen Verbundwirtschaft S. 91

c) Die Loslösung von Verarbeitung und Verfeinerung S. 92

2) Die Auswirkungen der horizontalen Trennung auf Finanzwirtschaft und Investitionen S. 94

a) Der Nachholbedarf der deutschen Stahlindustrie S. 94

b) Schwierigkeiten bei der Abstimmung der Investitionen S. 98

c) Kostendruck und Rationalisierung S. 101

4. Abschnitt. Die Rückverflechtung S. 103

Kapitel I. Die Neugruppierung im Bereich der Vereinigten Stahlwerke S. 106

A. Die Thyssen - Gruppe S. 108

1) Die August Thyssen - Hütte S. 109

a) Wiederaufbau S. 109

b) Konzernbildung S. 110

c) Die wirtschaftlichen Grundlagen S. 113

2) Phoenix - Rheinrohr AG S. 116

3) Der neue Thyssen - Konzern S. 118

B. Die Rheinischen Stahlwerke S. 121

1) Umschichtung und Neuaufbau S. 121

2) Die wirtschaftlichen Zusammenhänge S. 123

3) Die organisatorische Gliederung S. 127

C. Die übrigen Nachfolgegesellschaften S. 127

1) Im Stahlbereich S. 128

2) Im Kohlebereich S. 129

Kapitel II. Die Wiedererrichtung der anderen Montangruppen S. 132

A. Die Konzentrationsvorgänge und ihre wirtschaftliche Bedeutung S. 133

1) Die Rückgliederung der Konzerne zur alten Form S. 133

a) Hoesch S. 133

b) Ilseder Hütte S. 134

c) Klöckner S. 135

d) Gutehoffnungshütte S. 137

2) Konzerne mit verbreitertem Stufenaufbau S. 139

a) Mannesmann S. 139

b) Salzgitter - Konzern S. 141

c) Krupp S. 145

3) Konzerne mit umgeschichteter Struktur S. 150

a) Otto Wolff S. 150

b) Flick S. 151

B. Die Organisation der neuen Konzerne S. 156
1) Dachgesellschaften mit selbständigen Tochterunternehmen S. 156
2) Betriebsabteilungen im Rahmen einer juristischen Einheit S. 157
3) Verwaltung durch Betriebsführungsgesellschaften S. 159

Kapitel III. Zwischenkonzernliche Zusammenarbeit S. 160
A. Auf dem Gebiet der Rohstoffversorgung S. 160
B. Im Bereich der Verfeinerung S. 162
C. In Weiterverarbeitung und Vertrieb S. 164

5. Abschnitt. Der Aufbau der Stahlkonzerne im internationalen Vergleich S. 166

Kapitel I. Größenordnung und Produktionsanteil S. 167

Kapitel II. Horizontalkonzentration im Ausland S. 171
A. Vereinigte Staaten S. 171
B. Frankreich S. 173
C. Belgien S. 177
D. Luxemburg S. 181
E. Italien S. 183
F. Großbritannien S. 183

Kapitel III. Vertikalkonzentration im Ausland S. 186
A. Vereinigte Staaten S. 186
B. Sowjetunion S. 187
C. Frankreich S. 188
D. Belgien S. 190
E. Luxemburg S. 191
F. Italien S. 194
G. Großbritannien S. 194

Zusammenfassende Schlußbetrachtung S. 198

Quellen- und Literaturverzeichnis S. 200

Abkürzungsverzeichnis S. 228

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle Nr. I. Die Bildung der Betriebsführungs- und Einheitsgesellschaften S. 79

Tabelle Nr. II. Größenordnung der bedeutendsten Unternehmen der Montanindustrie S. 197

Verzeichnis der Schaubilder

Schaubild Nr. I. Schematische Darstellung der Verflechtung eines Verbundunternehmens in der Kohle- und Stahlindustrie S. 17

Schaubild Nr. II. Die Neuordnung im Kohlebereich der Vereinigten Stahlwerke S. 88

Anhang: Zerschlagung und Rückverflechtung der deutschen Montankonzerne in graphischer Darstellung

Schaubild Nr. III. Vereinigte Stahlwerke

Schaubild Nr. IV. Krupp

Schaubild Nr. V. Mannesmann

Schaubild Nr. VI. Gutehoffnungshütte

Schaubild Nr. VII. Hoesch

Schaubild Nr. VIII. Klöckner

Schaubild Nr. IX. Flick

Schaubild Nr. X. Reichswerke Salzgitter

Schaubild Nr. XI. Ilseder Hütte

Schaubild Nr. XII. Otto Wolff

Die Schaubilder zeigen den Stand der Rückverflechtung am 31.12.1958.

Vorwort

Die deutsche Wirtschaft unterlag seit dem Ende des zweiten Weltkrieges einem vielschichtigen Wandel, der von Betriebszerstörungen, Demontagen und Produktionsbeschränkungen bis zur Partnerschaft im Gemeinsamen Markt führte. Der heutige Entwicklungsstand der Konjunktur läßt kaum noch die Erinnerung daran aufkommen, daß erst vor sechs Jahren das industrielle Herz Deutschlands an der Ruhr aus der alliierten Kontrolle entlassen wurde. Die materiellen Auswirkungen der alliierten Nachkriegspolitik können heute als überwunden gelten, doch die strukturelle Umschichtung, welche durch die tiefgehenden Eingriffe der Besatzungsmächte in das organisatorische Gefüge und die besitzrechtlichen Zusammenhänge der deutschen Großunternehmen ausgelöst wurde, ist noch keineswegs zum Abschluß gelangt. Einige der bedeutsamsten Rückgliederungsvorgänge an Rhein und Ruhr stehen vielmehr erst bevor.

Die Behandlung der Auswirkungen der alliierten Dezentralisierungsmaßnahmen und ihre schließliche Beseitigung auf einem anderen Teilgebiet der Wirtschaft, dem Kreditsektor, war Gegenstand meiner Diplomarbeit über "Das Nachkriegsschicksal der deutschen Filialgroßbanken". Vorliegende Untersuchung befaßt sich nun mit dem umstrittendsten Bereich der alliierten Unternehmenszerschlagung: der deutschen Montanindustrie. Dabei wurde die Konzernzersplitterung als Ergebnis der Entflechtung bewußt in den Hintergrund gestellt, da die Aufteilung der Unternehmen in mehreren Veröffentlichungen bereits eine ausführliche Darstellung erfahren hat. Der Zweck dieser Arbeit ist vielmehr neben der Untersuchung der wirtschaftlichen und technischen Gestaltungskräfte, welche die montanindustrielle Konzernstruktur prägen, die Aufzeigung der Rückgliederungsvorgänge und der neuerlichen Gruppenbildung, die im Verlaufe der letzten Zeit angesichts der besonderen Umstände großenteils in der Stille vor sich gegangen sind.

Freilich war es aus diesem Grunde nicht leicht, die nötigen Hinweise und Anhaltspunkte für eine umfassende Darstellung zu finden. Als Unterlage für die Schilderung der Rückverflechtung konnte daher lediglich eine Vielzahl von Ausschnitten aus firmenkundlichen Veröffentlichungen der in- und ausländischen Wirtschaftspresse dienen, deren reiche Sammlung im Verlaufe der letzten Jahre zu einer Fundgrube für wirtschaftshistorisches Material über das montanindustrielle Teilgebiet der Konzentrationsbewegung angewachsen ist. Da eine allzu detaillierte Schilderung der Rückverflechtungsvorgänge den Rahmen der Arbeit gesprengt hätte, wurde für eine umfassende Darstellung des Umgliederungsprozesses der Weg der im Anhang beigefügten graphischen Schaubilder gewählt.

Es wäre einseitig gewesen, die gegenwärtigen Konzentrationsvorgänge in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie - losgelöst von der weltwirtschaftlichen Entwicklung - nur als Rückgängigmachung der alliierten Dezentralisierungsmaßnahmen zu betrachten Das wirtschaftliche und technische Geschehen folgt in allen Industrieländern denselben Gesetzen und läßt daher ohne Rücksicht auf Wirtschaftssystem und Nationalität überall die gleichen Entwicklungstendenzen erkennen. Ein besonderes Kapitel wurde deshalb der weltweiten Verbreitung der montanindustriellen Konzentrationsbewegung gewidmet, um dadurch den Vorwurf einer besonderen Zusammenballung wirtschaftlicher Macht in der Bundesrepublik zu entkräften, und um gleichzeitig aufzuzeigen, daß die wirtschaftlichen und technischen Bedingungen, welche die Rückverflechtung der deutschen Eisen- und Stahlkonzerne veranlaßten, zumindest in demselben Umfange auch im Ausland zu entsprechenden Organisationsformen führen.

Auf Grund meiner Tätigkeit als Direktionsassistent der Gutehoffnungshütte war ich in der Lage, den Verlauf der Konzernzersplitterung und der Rückgliederung unmittelbar zu verfolgen und ein umfassendes Bild von den Vorgängen zu gewinnen. Für die liebenswürdige Erteilung von Auskünften bin ich den Geschäftsleitungen der Unternehmen sehr verbunden. Mein besonderer Dank gilt indes den Herren der Konzernleitung der Gutehoffnungshütte, die mir eine Beschäftigung boten, welche erst den Gedanken aufkommen ließ, diese Arbeit abzufassen.

München, im August 1959 Hans Werner K ö p f

Einleitung

In allen Ländern der Erde ist in steigendem Maße die Tendenz zur Bildung immer größerer Wirtschaftskomplexe zu beobachten. Technische Bedingungen, Gesetzmäßigkeiten eines rationellen Fertigungsablaufes und wirtschaftliche Notwendigkeiten sind es, die vor allem der Montanindustrie in besonders ausgeprägter Weise den Weg zur Konzentration vorgezeichnet haben. Ungeachtet ihres nationalen Standortes ist die Eisen- und Stahlindustrie aller modernen Wirtschaftsländer diesem Zug gefolgt und hat in ihrer Struktur zu einem einheitlichen Aufbau gefunden, der durch eine horizontal und vertikal breit gegliederte Zusammenfassung zu leistungsfähigen Wirtschaftseinheiten gekennzeichnet ist.

Wie immer wieder neuerliche Zusammenschlüsse im Ausland zeigen, ist diese Entwicklung noch keineswegs abgeschlossen. In Deutschland wurde indessen unter dem Zwang der Nachkriegsverhältnisse die einst beispielhafte Organisation der Montanindustrie zerrissen und die Konzerne in kleine und kleinste Einheiten aufgespalten.

Noch ist die Nachkriegsgeschichte der deutschen Industrie nicht geschrieben, ihr Sturz nach 1945, ihre bedingungslose Preisgabe an die Siegermächte, ihr Wiederaufstieg und die Rückkehr auf die Weltmärkte. Als Beitrag zu einem derartigen Werk ist diese Arbeit gedacht, die über eine firmengeschicht-

liche Darstellung hinaus vor allem die Kräfte aufzeigen will, die diesem bedeutungsvollen Wirtschaftszweig innewohnen und ihn im Anschluß an die weltweite Entwicklung auch in Deutschland wieder zu bewährten Strukturformen zurückfinden lassen. Mag die Untersuchung dazu beihelfen, durch die Aufklärung der inneren Zusammenhänge im montanindustriellen Konzerngefüge die wirklichen Ursachen der Zusammenschlußbewegung aufzuzeigen, damit verhütet werde, die Rückverflechtung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie falsch und allzu einseitig unter politischen statt unter wirtschaftlichen Aspekten zu sehen, wie dies leider nicht nur im Ausland oft geschieht.

In einer modernen Wirtschaft unterliegt alles Geschehen den strengen Regeln ökonomischer Vernunft, der Rechnung von Aufwand und Ertrag. Diese Gesetze bestimmen nicht nur Produktion und Investitionen, sondern auch Betriebsgröße, Unternehmensform und Organisationsstruktur. Konzerne sind deshalb nicht willkürliche Gebilde, sondern Schöpfungen wirtschaftlicher Zweckmäßigkeit. Sie haben im Rahmen einer arbeitsteiligen Wirtschaftsordnung ihre ganz besondere Aufgabe zu erfüllen, und diese Aufgabe heißt: Massenproduktion.

Einzig und allein wirtschaftlicher Vernunft ist es daher zuzuschreiben, wenn sich unter dem Wandel der internationalen Politik als Ergebnis eines langwierigen Entwicklungsvorganges, der durch die sich ursprünglich im Negativen erschöpfenden Absichten der Alliierten eingeleitet worden ist, nunmehr wieder der in Zeiten von Not und Blüte bewährte Zustand abzuzeichnen beginnt: eine leistungsfähige deutsche Eisen- und Stahlindustrie, traditionsbewußte, erfolgreiche Erbin einer allein durch Leistung großgewordenen Vergangenheit.

1. Abschnitt

Die Antriebskräfte der Konzernbildung in der Montanindustrie

Bergbau und eisenschaffende Industrie sind die beiden großen Wirtschaftszweige, die das Rhein-Ruhr-Gebiet, das "Revier", im Laufe der Jahrzehnte zu einem wirtschaftlichen Kraftfeld erster Ordnung für Deutschland und die Welt werden ließen. Größe und Gewaltigkeit der Werksanlagen sind freilich nur äußerlich kennzeichnend für die Struktur der Montanindustrie. Ein Blick in die betrieblichen Zusammenhänge zeigt vielmehr, daß sich die schwerindustrielle Erzeugung auf kunstvoll gegliederten Arbeitsvorgängen aufbaut, die genau aufeinander abgestimmt sind und reibungslos ineinandergreifen. Zieht man dazu das umfassende Aufgabengebiet in Betracht, das sich aus der binnen- und weltwirtschaftlichen Verflechtung der Rohstoffversorgung, der Absatzorganisation, der Forschung, des Finanzwesens und der Energiewirtschaft ergibt, so offenbart sich, daß das Ganze einen feingliedrigen lebensvollen Organismus bildet, der nur mit einem Höchstmaß wissenschaftlicher und technischer Arbeitsleistung sowie kaufmännischer und organisatorischer Wirtschaftsgestaltung gemeistert und in seiner Leistungsfähigkeit erhalten und weiter gefördert werden kann.

Kapitel I. Die Vorteile der technischen Verbundwirtschaft

In allen hochentwickelten Stahlländern wird das Gesicht der Montanindustrie geprägt durch ein System enger zwischenbetrieblicher Verknüpfung: der modernen Verbundwirtschaft. Kennzeichen dieser Organisationsform ist das Zusammenwirken von

Rohstoff- und Energiewirtschaft unter einheitlicher Leitung, wobei die betriebliche und gegebenenfalls auch standortliche Zusammenfassung verschiedener Förderungs-, Erzeugungs- und Umwandlungsstätten für Kohle, Koks, Kohlechemie, Eisen, Strom und Gas die Erreichung des größtmöglichen Nutzens bezweckt. Soweit es dieses Ziel erfordert, müssen die Einzelinteressen der verschiedenen verbundenen Betriebe hinter dem übergeordneten wirtschaftlichen Gemeinschaftszweck zurücktreten.

Im Mittelpunkt eines derartigen Verbundsystems steht meist das Hüttenwerk eines Stahl erzeugenden Konzerns [1]. Ihm sind im idealen Verbund Erzgruben, Kohlezechen und Kokereien vorgelagert, während das Ganze durch ein Netz energieverteilender und -umwandelnder Einrichtungen verbunden ist.

Da Wirtschaftlichkeit und Leistung jeder Eisenerzeugung in entscheidendem Maße von einer ausreichenden und gleichbleibenden Versorgung mit Roh- und Hilfsstoffen abhängt, besteht überall in der Welt eine eigentumsmäßige Verbindung mit den für die Stahlerzeugung notwendigen Grundstoffen, zumindest mit den ortsgebundenen Vorkommen [2].

Diese Angliederung der Rohstoffstufe entspringt einfachen wirtschaftlichen Überlegungen, denn wegen der Materialintensität ihres Kostengefüges ist die Eisen- und Stahlindustrie auf einen möglichst billigen Bezug ihrer Einsatzstoffe angewiesen. Die Selbstkosten der Roheisenerzeugung bestehen zu etwa 70 Prozent aus Rohstoffkosten. Rund 25 bis 30 Prozent entfallen davon auf Brennstoffe. Auf eine Tonne erzeugten Rohstahls rechnet man einen Einsatz von vier Tonnen Rohmaterial. Aus kostenmäßigen Gründen werden Hüttenwerke deshalb in der Nähe von Kohlen- oder Erzlagerstätten errichtet. Bestimmt aber das Rohstoffvorkommen den Standort, dann muß das Hüttenwerk über diesen Rohstoff auch verfügungsberechtigt sein. Andernfalls könnte es je nach der Lage am Weltmarkt

---

1) Siehe hierzu die schematische Darstellung der Verflechtung eines Verbundunternehmens auf S. 17.

2) Über den Rohstoffverbund der ausländischen Eisenindustrie siehe S. 186 - 196.

ein Objekt der Abhängigkeit von seinem Vorlieferanten werden. Durch den eigentumsmäßigen Zusammenhang werden dagegen die Interessen gleichgerichtet, die Abhängigkeit vom Konjunkturverlauf am Rohstoffmarkt weitgehend beseitigt und durch unmittelbare Einflußnahme auf das Betriebsgeschehen der Rohstofflieferanten können Vorkehrungen für einen abgestimmten Produktionsablauf zwischen Grundstoffindustrie und Eisenschaffung getroffen werden.

A. Die Verbindung zum Erz

Die engste Verbindung auf der Stufenleiter schwerindustrieller Erzeugung besteht naturgemäß zwischen Eisenerzbergbau und eisenschaffender Industrie, denn der Erzbergbau hat nur einen Abnehmer: die Hüttenwerke. Der eisenerzeugende Massenbetrieb wiederum ist auf einen in Güte und Menge gleichbleibenden Zugang seiner Rohstoffe angewiesen. Infolge dieses gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnisses sind die Erzgruben meist mit den Eisen- und Stahlgesellschaften, die für sie überdies auch finanziell einen wertvollen Rückhalt bedeuten, im Konzernverband zusammengeschlossen. Dadurch wird nicht nur in Krisenzeiten die Fortführung einer vorübergehend unrentabel arbeitenden Grube gewährleistet, sondern auch eine langfristige Planung der Bergbauwirtschaft ermöglicht.

Bis zu der Abtrennung Lothringens nach dem Versailler Vertrag besaß die innige Verbindung zum Erz auch für die Ruhrhütten dieselbe Bedeutung [1], wie sie heute noch für die erzorientierten Werke in Niedersachsen, Luxemburg und Lothringen kennzeichnend ist oder die Struktur der großen nordamerikanischen, englischen und sowjetrussischen Unternehmen bestimmt.

Nach dem Verlust der lothringischen Minettefelder verblieben

---

1) Die Förderung erreichte dort unter deutscher Verwaltung im Jahre 1913 mit rd. 20 Mio Tonnen ihren Höchststand. Mit einer deutschen Erzförderung von insgesamt 28.6 Mio Tonnen konnten damals zwei Drittel des Bedarfs aus inländischen Gruben gedeckt werden. Nach dem Verlust Lothringens schrumpfte die deutsche Eisenerzförderung auf rd. 22 % ihres bisherigen Umfangs zusammen (W e i g e l t , Die Neuordnung des westdeutschen Eisenerzbergbaues; in: Der Volkswirt, 6. Jahrg. Nr. 44 v. 1.11.1952 S. 19 ff.).

im Besitz der Ruhrkonzerne nur noch wenige inländische Gruben, die einige Jahre später zum überwiegenden Teil in zwei Bergbaugruppen zusammengefaßt wurden: den Rohstoffbetrieben der Vereinigten Stahlwerke und der zur Firma Krupp gehörenden Sieg-Lahn-Bergbau GmbH [1]. In diesen beiden wichtigsten Unternehmen des Erzbergbaus, die etwa 80 Prozent der Förderung der ruhreigenen Felder aufbrachten, waren jeweils eine größere Anzahl Gruben aus mehreren deutschen Erzgebieten mit verschiedenen Sorten und unterschiedlichen Ertragsverhältnissen vereinigt, wodurch in vorteilhafter Weise ein weitgehender Absatz- und Ertragsausgleich gewährleistet war.

Mitte der dreißiger Jahre setzten dann in Deutschland nachhaltige Bemühungen ein, die Fe-armen, sauren Salzgittererze sowie die im Doggergebiet Badens, Württembergs und Bayerns vorhandenen Lagerstätten unter großzügigem Ausbau entsprechender Betriebsanlagen nutzbar zu machen. Dadurch sollte zum Zwecke einer erhöhten Bedarfsdeckung aus inländischen Vorkommen der seinerzeitige Verlust der Minette-Gruben soweit wie möglich ausgeglichen werden. Mehr als 1.5 Mrd. Tonnen Erz wurden hierdurch der deutschen Volkswirtschaft erschlossen. Ohne technischen Erfahrungsaustausch zwischen Erzbergbau und Hüttenbetrieben und die finanzielle Unterstützung durch die Eisen- und Stahlgesellschaften wäre freilich die Entwicklung der neuartigen Aufbereitungsverfahren und der Bau der kostspieligen Anlagen undenkbar gewesen.

Durch diese Förderungsmaßnahmen ist der Anteil des Inlanderzes am gesamten Fe-Einsatz der deutschen Hüttenwerke von 16.5 % im Jahre 1936 auf gegenwärtig etwa 31 % gestiegen. Berücksichtigt man indessen, daß die im Hochofen eingesetzte Erzmenge fast dreimal so groß ist wie die Kohlenmenge, so wird damit der natürliche Vorsprung der Montanindustrien anderer Länder deutlich, die ihren Bedarf großenteils aus eigenen

---

1) Der restliche Grubenbesitz gehörte Mannesmann, Hoesch und der Gutehoffnungshütte. Einige Gruben der Ruhrwerke wurden auch als Konsortialunternehmungen betrieben, wobei besonders die in Nordwestdeutschland gelegenen Gruben Porta und Damme zu erwähnen sind.

Erzfeldern decken. Um die Frachtersparnis der erzgebundenen Hütten im Ausland wenigstens zu einem gewissen Teil auszugleichen, sind die Hüttenbetriebe an der Ruhr deshalb auf eine um so engere Verbindung mit der Kohle angewiesen.

B. Der Kohle-Eisen-Verbund

Diese Verbindung zwischen Hüttenwerken und Zechenbetrieben ist freilich keine Eigentümlichkeit der Ruhrkonzerne, sondern internationales Charakteristikum aller Montanunternehmen, soweit nur die natürlichen Voraussetzungen gegeben sind. Der Kohle-Eisen-Verbund ist von der Materialseite her aus zweierlei Gründen geboten.

1) Mengensicherung. Sowohl Eisenschaffung wie -verarbeitung haben einen hohen Brennstoffbedarf. Unter Einrechnung aller Verbrauchsstellen vom Hochofen bis zum Walzwerk erfordert die Erzeugung einer Tonne Stahl den Einsatz von rd. 1.5 Tonnen Steinkohle. An den Selbstkosten der Fertigerzeugnisse ist der Energieverbrauch, der in irgendeiner Form aus Kohle gedeckt wird, mit einem Fünftel beteiligt. Angesichts dieser mengen- und kostenmäßigen Bedeutung der Brennstoffversorgung hat daher die Eisenschaffung seit jeher die engste Verbindung zu ihrer Energiegrundlage gesucht.

Dem Vorteil der Mengensicherung auf der Hüttenseite entspricht der Vorteil der Absatzsicherung für die Zeche. Bekanntlich fällt im Ruhrgebiet die Hälfte der geförderten Kohle als Feinkohle an. Durch die dauernd gesicherte Absatzlage für diese Feinkohle ist die Zeche in der Lage, die für andere Gebrauchszwecke mehr gefragte Stückkohle ausschließlich dem Markte zuzuführen.

2) Koksbeschaffenheit. Der vertikale Zusammenschluß zwischen Hüttenwerken und Kohlenzechen erfolgt aber nicht nur zwecks Einflußnahme auf Menge und Preis, sondern auch mit Rücksicht auf die Sicherstellung der Kokskohlenqualität. Die gleichbleibende Beschaffenheit des Kokses ist - ebenso wie die des Erzes - für die Kosten und die Güte des Roheisens von außerordentlicher Bedeutung.

Kokseinsatz von wechselnder Beschaffenheit hat nämlich zur Folge, daß der Hochofen auf die mindeste Sorte eingestellt werden muß, wodurch eine Vergeudung des höherwertigen Kokses eintritt. Dabei erhöhen sich bei schlechter Koksqualität die Kosten des Hüttenwerkes nicht nur infolge des höheren Verbrauchs, sondern es sinkt auch die Roheisenerzeugung ab, da es länger dauert, eine größere Menge Koks durch den Hochofen durchzusetzen. Bei unterschiedlichen Sorten spielt schließlich auch die Mannigfaltigkeit der chemischen Zusammensetzung eine große Rolle. Die kleinste Abweichung vom normalen Schwefelgehalt im Hochofenkoks kann sich unter Umständen qualitätsmindernd im Eisen bis zum Endprodukt fortsetzen.

Für die Hüttenwerke ist es daher wichtig, darauf Einfluß zu nehmen, daß der Koks sowohl durch Abbau zweckentsprechender Flöze als auch durch richtiges Mischen verschiedener Kohlensorten die nötige Festigkeit erhält und daß insbesondere die Überschreitung der vorgeschriebenen Asche-, Nässe- und Schwefelgehalte verhindert wird.

Auf der Zechenseite ermöglicht der Zusammenschluß eine langfristige Abbauplanung. Nicht zuletzt hat die Verflechtung mit der Eisenhüttenindustrie die sogenannte bergbauliche Verbundwirtschaft gefördert, d.h. die Zusammenfassung mehrerer Schächte zu modernen Großanlagen.

Es sind also zahlreiche wichtige Gesichtspunkte, die sowohl den Kohlen- wie den Hüttenpartner gemeinsam betreffen und die vermittels einer übergeordneten zentralen Leitung weit besser und rationeller aufeinander abzustimmen sind als durch betriebliche Isolierung oder durch ein kompliziertes Vertragssystem, das niemals eine einheitliche Willensbildung zu ersetzen vermag, sondern immer den Stempel der Ungewißheit tragen muß und daher das Gleichmaß des Geschäftsganges gefährdet.

C. Der energie- und verkehrswirtschaftliche Verbund

Den letzten Schritt auf dem Wege zu einer vollendeten technischen Verbundwirtschaft stellt der gegenseitige Austausch der

bei der Koks- und Roheisenerzeugung anfallenden Gasmengen zum Zwecke der Verwertung unter dem Ziel des größtmöglichen Nutzens dar. Sowohl Kokerei wie Hütte sind nicht nur Erzeuger gewaltiger Mengen Gas [1], sondern auch Gasverbraucher großen Stils und stehen wegen der Verschiedenartigkeit ihrer Anforderungen an die qualitative Beschaffenheit des Gases in einem lebhaften wechselseitigen Energieaustausch.

Die Kokereien sind zur wirtschaftlichen Befeuerung ihrer Koksöfen auf Schwachgas angewiesen, das sie in großen Verbundleitungen von den Hüttenwerken beziehen, wo es bis zur technischen Entwicklung dieser Verwertungsmöglichkeit jahrelang als Gichtgas ungenutzt in den Himmel abgefackelt worden ist. Durch die Verwendung des Hochofengases wird das bei der Verkokung anfallende Kokereigas, das zunächst nur zur Unterfeuerung der Koksöfen selbst herangezogen worden ist, für den Einsatz als hochwertiger Brennstoff in den Siemens-Martin-Öfen und Thomasbirnen der Stahlwerke frei. Es kann wegen seines hohen Heizwertes zum Schmelzen, Schmieden, Schweißen und Härten des Metalls verwendet werden und wird dank seiner gleichbleibenden Qualität dem aus "grüner Kohle" gewonnenen Generatorgas vorgezogen.

Ein anderer Teil des Kokereigases geht an die chemische Industrie, die nach dem Entzug der sogenannten Kohlenwertstoffe (Schwer- und Leichtöle, Benzol, Ammoniak) das verbleibende Restgas wiederum den Siemens-Martin-Öfen der Stahlwerke weiterleitet. Überschießende Kokereigasmengen kommen über das Leitungsnetz der Ferngasgesellschaften der Versorgung betriebsfremder Abnehmer zugute.

Hinsichtlich der Elektrizitätswirtschaft bestehen ähnliche Austauschbeziehungen. Die Hüttenwerke verwandeln überschüssiges Hochofengas in elektrischen Strom, der auf den Kohlenzechen zum Antrieb der Maschinen und Fördereinrichtungen dient und auch als Energiequelle für die Weiterverarbeitung bedeutsam ist [2].

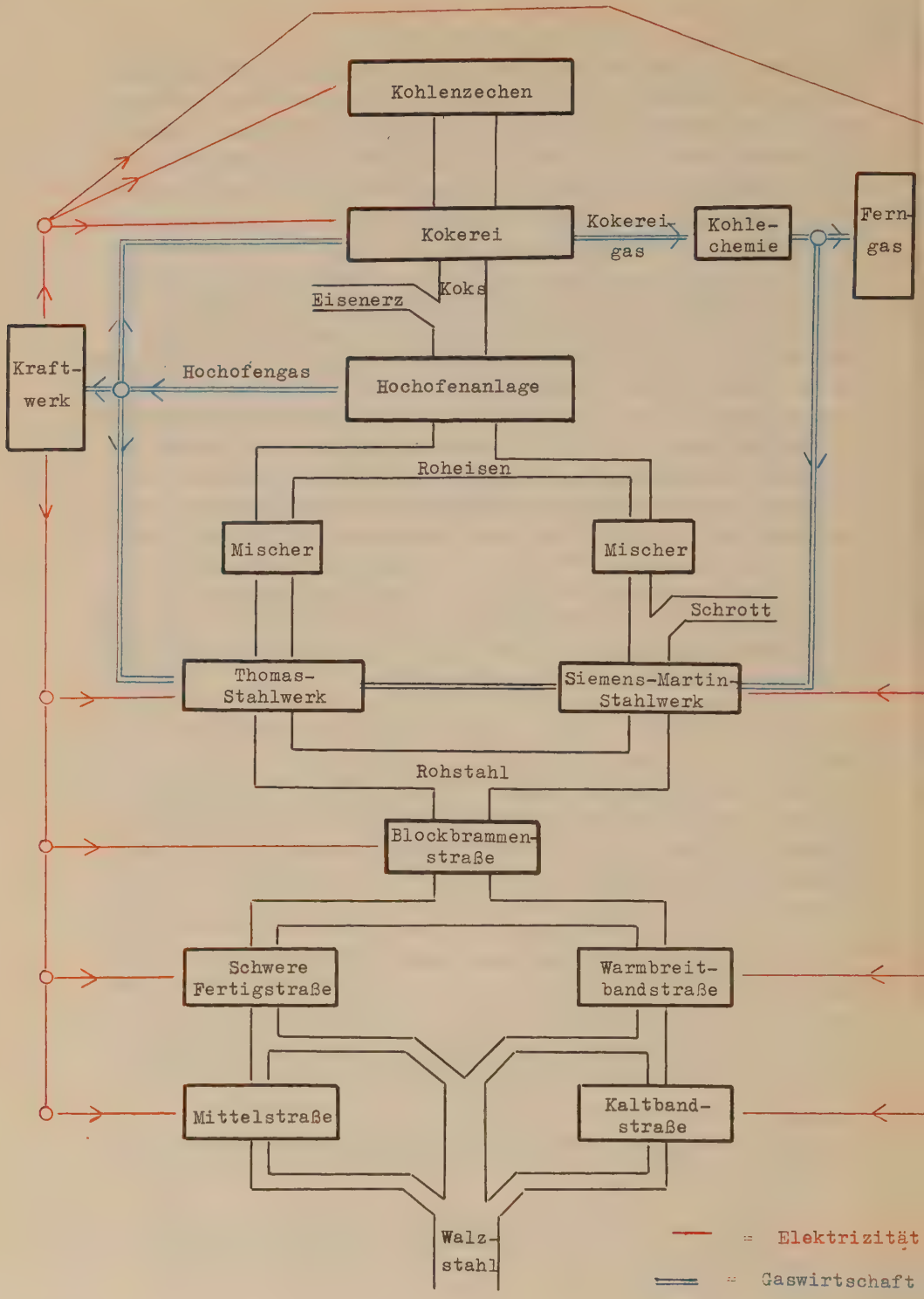
---

1) Bei der Verkokung werden 20 Prozent des Heizwertes der Kohle in Gas umgewandelt. Weitere 45 Prozent gehen im Hochofenprozeß in Gichtgas über.

2) Die Stromaustauschbeziehungen waren bei der Vereinigte Stahlwerke AG so eng, daß deren Bedarf an elektrischer Energie zu zwei Drittel durch Eigenerzeugung gedeckt werden konnte.

Schematische Darstellung

der Verflechtung eines Verbundunternehmens in der Kohle- und Stahlindustrie



Ein zusätzlicher Austausch von Dampf, Preßluft und Wasser [1] sowie gemeinsame Verkehrsbetriebe mit Gleisanlagen, Wagen- und Lokomotivpark, Verladeeinrichtungen, Hafenbecken und Umschlagsplätzen vervollkommnen in ihrer unteilbaren Gesamtheit den Verbund der Schwerindustrie.

D. Die Verbindung zwischen Eisenschaffung, -verfeinerung und -verarbeitung

Eine Vereinigung von Hütten-, Stahl- und Walzwerken zu einem sogenannten integrierten Betrieb ist aus wirtschaftlichen und technischen Gründen geboten, da sie die Voraussetzungen schafft für das Arbeiten in einer Hitze, was bei dem Gewicht des Energieaufwandes als Kostenfaktor von hoher Bedeutung ist. Diese Integration ist daher ebenfalls in allen stahlerzeugenden Ländern soweit wie möglich durchgeführt [2].

Dem weiteren Vordringen in die Verarbeitung liegen mannigfaltige Erwägungen zugrunde. Gründe der Absatzsicherung spielen insbesondere auf der Stufe zwischen massenerzeugenden Walzwerksanlagen und materialorientierter Weiterverarbeitung eine Rolle. Auf dieser Grundlage hat sich beispielsweise der Zusammenschluß von Halbzeugherstellern mit Röhrenwerken oder die Angliederung von Werften an Grobblechwalzwerke vollzogen. Im Verlaufe einer derartigen Zusammenarbeit haben sich dann die zugeordneten Unternehmen in ihren Produktionsprogrammen und dem Ausbau ihrer Anlagen immer mehr auf ihre gegenseitigen Bedürfnisse abgestimmt, so daß sie schließlich zu fabrikationstechnischen und wirtschaftlichen Einheiten heranwuchsen.

Überhaupt begegnet ein Unternehmen der Stahlindustrie mit verfeinerten Erzeugnissen oder Fertigwaren auf den Weltmärkten einer ungleich schwächeren Konkurrenz als bei den Massenprodukten. In engem Zusammenhang damit stehen ertragswirtschaft-

---

1) Ein einziger Hochofen hat während einer Schmelze einen Kühlwasserverbrauch, der dem stündlichen Wasserbedarf einer Stadt von 80.000 Einwohnern entspricht.

2) Vgl. H a h n , Carl Horst: Der Schuman-Plan. Eine Untersuchung im besonderen Hinblick auf die deutsch-französische Stahlindustrie. Diss. Bern, S. 88.

liche Überlegungen [1]. Es ist jedoch keineswegs ein zufälliges Ergebnis historischer Entwicklung oder allgemeinen Expansionsdranges, wenn alle Stahlkonzerne an der Ruhr gerade im schwerindustriellen Maschinenbau Fuß gefaßt haben. Hier handelte es sich nämlich ursprünglich darum, aus Gründen der Kostenersparnis möglichst im eigenen Hause für den eigenen Bedarf die vielseitige Ausrüstung herzustellen, die Bergbau und Hüttenindustrie verlangten [2]. Dabei kam der technischen Forschungs- und Entwicklungsarbeit der vorbehaltlose Erfahrungsaustausch zwischen Grundstoff- und Verarbeitungsstufe zugute. Wenn der Maschinenbau des Ruhrgebiets führend im Bau schlüsselfertiger Bergwerks- und Hüttenanlagen geworden ist, so ist dies das Ergebnis des technischen Zusammenspiels mit der Grundstoffindustrie [3].

Kapitel II. Die wirtschaftlichen Zusammenhänge

Die Antriebskräfte zur Konzernbildung in der Stahlindustrie liegen aber keineswegs nur in technischen Bedingungen begründet, sondern gehen in zunehmendem Umfange auch von der wirtschaftlichen Seite aus. Forschung und Entwicklung, Massenerzeugung, Konjunkturschwankungen und Wettbewerb stellen derartige Anforderungen an die Finanzkraft und die Organisation, daß nur noch Großunternehmen sie zu erfüllen in der Lage sind. "Große Einheiten sind eine unabdingbare Voraussetzung für die Produktion und Verarbeitung von billigem Rohstahl" [4].

---

1) Siehe hierzu S. 15 - 18.

2) Aus diesem Grunde gehören heute zu den Produktionsbetrieben der meisten deutschen Stahlkonzerne Hersteller von Bergbau-, Hütten- und Walzwerksanlagen, Kokereieinrichtungen, Aufbereitungs- und Beschickungsmaschinen, Verdichtern, Antriebsaggregaten und Fördereinrichtungen, von Spezialfahrzeugen für das Transportwesen von Bergbau und Hüttenindustrie, von Krananlagen, Hebezeugen u.a.m.

3) Denkschrift der Konzerne, Abs. 55, 56. Veröffentlicht in: Bericht der Stahltreuhändervereinigung. C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1954.

4) Willy H o p p , Vorsitzer des Aufsichtsrates der Hoesch Werke AG., Dortmund, auf der Hauptversammlung der Gesellschaft am 5.6.1957.

A. Finanzwirtschaftliche Gründe der Konzernbildung

1) Bewältigung des wachsenden Kapitalbedarfes

a) Investitionen

Die im Zuge des technischen Fortschritts anwachsende Kapitalintensität der schwerindustriellen Betriebe verlangt heute Investitionen von derartigen Ausmaßen, daß sie nur mit zusammengefaßten Kräften bewältigt werden können. Der Bau eines modernen Hochofens mit entsprechend hohem Fassungsvermögen kostet heute 40 bis 50 Mio DM [1]. Ein modernes Oxygenstahlwerk erfordert einen Aufwand von etwa 80 Mio DM [2].

Neue Finanzierungsaufgaben von bisher kaum gekannten Größenordnungen stellt die vordringende Automation, weil der für die automatisierten Einrichtungen erforderliche Investitionsaufwand oft um ein Mehrfaches über die bisherigen Anlagekosten hinausgeht. Eine im Ruhrgebiet vor kurzem in Betrieb genommene Walzstraße erforderte einen Investitionsaufwand je Arbeitsplatz von 260.000 DM. Die neue Mitteleisenstraße der Dortmund-Hörder Hüttenunion - die modernste Anlage dieser Art in Europa - kostete rund 110 Mio DM; das bedeutet eine Investition je Arbeitsplatz von 1 Mio DM [3].

Ein derart hoher Kapitalaufwand und der damit zwangsläufig verbundene Zinsendienst machen jede schwerindustrielle Neuanlage natürlich außerordentlich anfällig gegen Schwankungen des Beschäftigungsgrades. Nur nahezu voll ausgelastete Kapazitäten können rentabel arbeiten. In der Unelastizität der kapitalintensiven Neuanlagen liegt das Risiko der Automation.

---

1) Der Investitionsaufwand für die erste Ausbaustufe des neuen Klöckner-Werkes bei Bremen betrug 350 Mio DM. Das Werk hat eine Jahreskapazität von 500.000 Tonnen Rohstahl. Beschäftigt werden 1500 Arbeitskräfte. Das bedeutet je Arbeitsplatz einen Aufwand von fast einer viertel Million.

2) Nach Huffschmidt, Neue Hochöfen und Stahlwerke an der Ruhr; in: FAZ Nr. 300 v. 24.11.1956.

3) Dabei beträgt bei dieser Anlage die Stundenleistung je Beschäftigten mindestens 600 kg. Das ist etwa das Doppelte einer vergleichbaren Anlage von 1927 und das Vierfache einer entsprechenden Anlage von 1910.

Ihm ist in erster Linie die Schwerindustrie ausgesetzt, die sich auf Grund der Eigenart ihrer Massenerzeugung weitestgehend mechanisieren läßt und die andererseits im Hinblick auf die Aufrechterhaltung stabiler Preise und die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit im Gemeinsamen Markt auf die fortschreitende Technisierung ihrer Anlagen angewiesen ist.

b) Forschung und Entwicklung

Eine Frage der Finanzierung ist vor allem auch die Forschungs- und Entwicklungsarbeit, die immer höhere Anforderungen an die Kapitalkraft der Unternehmen stellt. Fortschreitende Erkenntnisse der Wissenschaft erlauben in ungleich kürzerer Zeit als früher die Entwicklung neuer Erzeugnisse und verbesserter Herstellungsverfahren. Zur Finanzierung dieser risikobehafteten Forschungs- und Entwicklungsaufgaben ist jedoch der Einsatz von Mitteln notwendig, welche die Möglichkeiten unabhängiger Unternehmen überschreiten. Das beste Beispiel hierfür bietet die Entwicklung in den USA [1] und in Rußland. Nur durch Zusammenfassung und Abstimmung der Entwicklungsarbeit in Großunternehmen können auch in Deutschland Ergebnisse erzielt werden wie in diesen Ländern, wo Stäbe hochqualifizierter Wissenschaftler in konzerneigenen Forschungszentren Aufgaben lösen, die nicht nur für die Unternehmungen selbst, sondern für die gesamte Volkswirtschaft von größter Bedeutung sind.

Für eine vertrauensvolle Bereitschaft zu einem rückhaltlosen Erfahrungsaustausch auf allen technischen und betriebswirtschaftlichen Gebieten sowie für eine konsequente Auswertung

---

1) Den Forschungs- und Entwicklungsaufwand der Vereinigten Staaten schätzt man für ein einziges Jahr auf etwa 5 Mrd. Dollar. Davon entfällt etwa die Hälfte auf die Privatwirtschaft und hiervon wiederum der weitaus größte Teil auf ungefähr 400 Großunternehmen. Diese unterhalten für alle wichtigen Gebiete umfangreiche Stäbe wissenschaftlicher Mitarbeiter. Dadurch sind die Konzerne nicht nur in der Lage, ihre Erzeugnisse laufend zu verbessern und neue Produkte auf den Markt zu bringen, ihre wissenschaftlichen "brain trusts" arbeiten auch ständig an der Verbesserung der Herstellungsverfahren und ermitteln die für den Betrieb geeignetsten Automatisierungsmöglichkeiten (Roeper: Fördert die Automatisierung die Konzentration? in: FAZ Nr. 146 v. 28.6.1958).

der Ergebnisse eines derartigen zwischenbetrieblichen Erkenntnisaustausches und einer gesteuerten Forschung ist freilich ein technischer und kapitalmäßiger Verbund Voraussetzung. Die gemeinsame technische Entwicklung im Kohle-Stahl-Bereich ist noch keineswegs abgeschlossen. Neue große Probleme, wie Niederschachtofen, Schwelverhüttung, Schwelverkokung und verschiedene Fragen auf dem metallurgischen Gebiet harren noch der Lösung. Es kann zum Beispiel durchaus möglich sein, daß der Niederschachtofen einmal zu einer außergewöhnlichen Verbilligung der Verhüttungskosten führt. Gleichzeitig kann sich aber auch ein Nachteil für die Zechenseite ergeben. Nur ein gemeinsames Zusammenarbeiten kann hier die beste Lösung bringen.

Die Tragweite der Forschungsaufgaben sprengt heute mitunter selbst schon den Rahmen leistungsfähiger Konzerne. Forschungsgemeinschaften über die Grenzen hinweg bahnen sich an. Internationale Lizenzabkommen werden geschlossen. Eine derartige Zusammenarbeit mit Großkonzernen anderer Länder läßt sich aber viel leichter verwirklichen, wenn auch der Partner in Deutschland eine gleichrangige Bedeutung besitzt [1].

c) Marktsicherung

Eine systematische, alle Märkte der Welt umspannende Marktforschung und -beobachtung hat sich in steigendem Maße als erforderlich erwiesen, um nicht den Anschluß an die Entwicklung zu verlieren. Auch hier verhindert eine zentrale Ergebnisauswertung Fehlinvestitionen und regt andererseits den Fortschritt an. Die Lösung dieser Fragen hängt ebenfalls von der Finanzkraft ab, denn nur das Großunternehmen verfügt über die Mittel, um die gerade für die automatisierte Massenfertigung so wichtigen Absatzverhältnisse nach allen Seiten hin zu durchleuchten, die Werbung entsprechend schlagkräftig zu gestalten und so den Massenabsatz zu sichern. Nicht zuletzt ist im Auslandsgeschäft der in einem weltbekannten Firmennamen ruhende good will von ausschlaggebender Bedeutung, wer-

---

1) Näheres über die internationale Zusammenarbeit von Montankonzernen siehe 4. Abschnitt, Kapitel III, S. 160 - 164.

den doch bei der Vergabe von Großobjekten Partner vorgezogen, bei denen es sich um international anerkannte Großunternehmen handelt, welche die Gewähr für eine reibungslose Abwicklung der Bestellungen bieten. Die Erledigung derartiger Aufträge zieht sich oft über Jahre hin. "Allen diesen Aufgaben sind nur Großbetriebe gewachsen, die technisch und wirtschaftlich besonders leistungsfähig sind" [1].

2) Zentralisierte Kapitalkraft

a) Gesteuerter Einsatz der Investitionsmittel

Die finanziellen Vorteile des Konzernverbundes liegen vor allem in der breiten Basis seiner Finanz- und Ertragslage begründet. Insbesondere gestattet die einheitliche Finanzpolitik eine Abstimmung der notwendigen Investitionen unter Berücksichtigung gemeinsamer Interessen. Eine zentrale Finanzverwaltung lenkt die verfügbaren Kredite und erwirtschafteten Mittel an diejenigen Einsatzstellen, denen im Rahmen des Gesamtunternehmens besondere Bedeutung zukommt.

Durch die zentrale Steuerung der finanziellen Mittel wird die Kapitalkraft der Muttergesellschaft und ihrer Töchter gestärkt. Dadurch ergeben sich für die Konzernunternehmen leichtere Beschaffungsmöglichkeiten für langfristige Kredite sowie bessere Finanzierungsgelegenheiten für Großaufträge und die Bevorratung mit Rohstoffen. Bei Inanspruchnahme des Kapitalmarktes können sich die Partner überdies gegenseitig eine breitere Grundlage für Beleihungszwecke verschaffen.

Bei der schwierigen Ertragslage des Kohlenbergbaus spielt der Gesichtspunkt der gegenseitigen Kapitalhilfe im Hinblick auf die Finanzierung des hohen Nachholbedarfs an Untertage-Investitionen eine besondere Rolle. Die Aufbringung der Mittel für den Bau neuer Schachtanlagen [2] ist ohne Hilfestellung der

---

1) Dr. Ernst v. S i e m e n s auf der Hauptversammlung der Siemens-Halske AG., Berlin-München, am 5.3.1959 zu München.

2) Als Investitionsaufwand für einen Schacht mit einer Tagesförderung von 3.000 Tonnen rechnet man etwa 115 Mio DM, für

Eisen- und Stahlwerke kaum denkbar, da der Kapitalmarkt für die Zechen wenig ergiebig ist [1]. In der Tat konnten schon früher manche technisch neuzeitlichen und vorbildlichen Anlagen nur mit gegenseitiger wirtschaftlicher und finanzieller Hilfestellung errichtet werden, und zwar sowohl auf der Seite der Kohle (Zeche Zollverein) wie auch auf seiten der Verhüttung und Verarbeitung (Hochofenwerk Borbeck). Gegenwärtig haben sich die Gewichte einseitig verlagert, indem "der mit Hüttenbetrieben verbundene Bergbau von diesen Hütten aus Erträgen und Abschreibungen für die eigenen Investitionen zur Erhaltung und Erhöhung der Förderkapazität profitiert" [2].

Finanzielle Gründe bedingen auch die Verbindung zwischen Hüttenbetrieben und Erzbergbau. Der erforderliche Aufwand für Untersuchungs-, Aufschluß-, Bohr- und Aufbereitungsarbeiten ist nicht stetig, sondern schwankt je nach den geologischen Bedingungen oder den Fortschritten im Abbau. Der Umfang des Finanzbedarfs ist daher regional und innerhalb eines Feldes sogar grubenweise verschieden. Er wird von der Konjunktur und der allgemeinen Entwicklung mitbestimmt. Die hierzu nötigen Mittel können von unabhängigen Erzbergbaugruppen wegen ihrer schmalen Ertragskraft und ihrer begrenz-

---

einen Schacht von 10.000 Tonnen rund 375 Mio DM. Für die neue Schachtanlage Emil Mayrisch des Eschweiler Bergwerks-Vereins, die im Endausbau eine Tagesförderung von 10.000 Tonnen erreichen soll, wurde sogar ein Aufwand von 400 bis 450 Mio DM veranschlagt (G.M., Über 400 Mio DM für eine neue Zeche; in: FAZ Nr. 93 v. 22.4.1959).

Seit 1914 sind im westdeutschen Steinkohlenbergbau nur noch zwölf neue Schachtanlagen entstanden. Dadurch wurden 800 Mio Tonnen Kohle aufgeschlossen, während in der gleichen Zeit über 5 Mrd. Tonnen gefördert worden sind. Die erste neue Schachtanlage auf "grünem Rasen" seit 18 Jahren wurde 1957 mit finanzieller Rückendeckung des Krupp-Konzerns durch die Bergwerke Essen-Rossenray AG. in der Nähe von Kamp-Lintfort niedergebracht.

1) Siehe hierzu auch: Wilhelm T h r o m , Die Kohle in unserer Wirtschaftsordnung; in: FAZ Nr. 255 v. 2.11.1957. Ferner: Westdeutsche Allgemeine Nr. 70 v. 23.3.1957, Bergbau hat zu wenig Kapital.

2) Bergrat a.D. Dr. D ü n b i e r , Vorsitzender der Vereinigung der Bergbau-Spezialgesellschaften, auf der Mitgliederversammlung des Fachverbandes 1957.

ten Kreditbasis nicht aufgebracht werden. Eine Beteiligung der verbrauchenden Hüttenwerke ist daher auch hier erforderlich, soll sich der deutsche Eisenerzbergbau gegen die Fereichen Auslandserze behaupten können.

b) Gewinnivellierung

Auf finanzieller Ebene bildete seit jeher die Möglichkeit eines internen Erlösausgleiches zwischen Grundstoffindustrie, Erzeugungs- und Verarbeitungsbetrieben eine entscheidende Triebfeder zur Konzentration. Da die verarbeitende Industrie infolge der Eigenart ihrer Erzeugnisse im allgemeinen bessere Gewinne erzielt als die auf Massenproduktion ausgerichtete Eisenschaffung, haben die Hütten- und Stahlwerke zur Stärkung ihrer Ertragskraft schon immer die Verbindung zur Weiterverarbeitung gesucht [1].

Die Mischrechnung des Vertikalkonzerns bringt aber auch kalkulatorische Vorteile mit sich. Bei einem vertikal gegliederten Unternehmen vergrößert sich die Verdienstspanne für das Endprodukt um die Gewinnzuschläge der Vorstufen. Infolgedessen steht der Preisgestaltung für das Fertigerzeugnis im Wettbewerb ein viel größerer Spielraum zur Verfügung als einem isolierten Unternehmen, für das die Gewinnspannen seiner Vorlieferanten Kosten darstellen. Selbst wenn der Preis für das Endprodukt die Summe der Kosten aller Erzeugungsstufen nicht mehr decken sollte, kann im Vertikalverbund die Ausführung eines Auftrags immer noch wirtschaftlich sein, da bei den in der Eisen- und Stahlindustrie sehr hohen fixen Kosten der Vorteil eines besseren Beschäftigungsgrades die Preiseinbußen zu überwiegen vermag.

Durch die steuerlichen Auswirkungen einer derartigen Kapitaleinheit zieht das Gesamtunternehmen einen weiteren Vorteil, können doch die oft sehr unterschiedlichen Erträge aus Kohlenbergbau und Hüttenwesen gegeneinander verrechnet werden. Es

---

1) Besonders ausgeprägt ist dieses Streben in Zeiten staatlicher Preisbindung für die Erzeugnisse des Bergbaus und der Hüttenindustrie, wie beispielsweise in der Wirtschaftskrise der 30er Jahre.

besteht für ein gemischtes Kohle-Eisen-Unternehmen durchaus die Möglichkeit, in wirtschaftlich guten Zeiten ertragsschwache Flöze abzubauen oder gar neue Schächte abzuteufen, was volkswirtschaftlich von hoher Bedeutung ist. Nicht zuletzt ist auch die Möglichkeit der Nivellierung unterschiedlicher Gewinne im Ablauf der konjunkturellen Phasenverschiebung von Kohle, Stahl und Investitionsgüterindustrie von steuerlichem Reiz.

Eine derartige Thesaurierungspolitik hat auf dem Gebiet des Dividendenwesens dieselbe Wirkung wie gegenüber dem Fiskus: erwirtschaftete Mittel bleiben vor der Ausschüttung bewahrt und gelangen an volkswirtschaftlich bedeutsamen Stellen der Grundstoffindustrie zum Einsatz, denen wegen ihrer Ertragsschwäche der Zugang zum Kapitalmarkt verwehrt ist.

c) Kosteneinsparungen

Mit der gezielten Investitionslenkung ist in der Regel eine Abstimmung und Bereinigung der Erzeugungsprogramme verbunden, wodurch Fehlinvestitionen durch sich überschneidende Kapazitätsausweitungen vermieden werden. Um zu möglichst starken Kostendegressionen zu gelangen, wird das Schwergewicht der Investitionen an die Herstellungsstätten verlagert, welche die besten Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Produktion bieten.

Einsparungen an Verwaltungsaufwand ergeben sich aus der organisatorischen Zusammenfassung der einzelnen Direktionen zu einer Zentralverwaltung. Bei einer Beseitigung der rechtlichen Selbständigkeit entfällt der Aufwand für die Aufsichtsräte; an die Stelle von Vorstandsbezügen treten Prokuristengehälter.

Merkliche Kostensenkungen lassen sich auf dem Gebiet des Zinsendienstes erzielen. Sind Zeche, Hüttenwerk und Verarbeitung Betriebsabteilungen des gleichen Unternehmens, entfällt eine Zinsberechnung ganz. Handelt es sich um juristisch selbständige Gesellschaften im Konzernverband, so werden die Zinsen zu Vorzugssätzen berechnet.

Recht bedeutend sind bei der eigentumsmäßigen Verbindung der Erzeugungsstufen auch die Ersparnisse auf dem Gebiet der Umsatzsteuer. Besonders bei den erheblichen Brennstoffbezügen der Hüttenwerke fällt diese Entlastung sehr ins Gewicht.

Durch Zusammenschlüsse auf horizontaler Ebene lassen sich infolge der verschiedenen Standorte nicht zuletzt die Transportkosten senken, indem man im Hinblick auf die verhältnismäßig hohe Frachtbelastung der Massenerzeugnisse die Aufträge zur Ausführung an die frachtgünstigst gelegenen Werke lenkt.

B) Spezialisierung und Risikoausgleich

1) Bereinigung der Fertigungsprogramme

Die modernen Anlagen sind auf Massenproduktion ausgerichtet. Die Wirtschaftlichkeit einer kontinuierlichen Straße setzt ein möglichst einheitliches Walzprogramm voraus. Bei der Vielzahl der Gerüste können nur wenig Umstellungen für verschiedene Walzabmessungen vorgenommen werden. Die Folge ist eine ähnliche Strukturwandlung bei den deutschen Stahlwerken, wie sie bei der eisenschaffenden Industrie der Vereinigten Staaten bereits seit langem Platz gegriffen hat [1]. Dort walzt man vielleicht einen Monat lang dasselbe Profil oder die gleiche Bandabmessung, während ein namhaftes westdeutsches Walzwerk mit einer Banderzeugung von etwa 25.000 moto noch im Jahre 1956 nach etwa durchschnittlich 30 gewalzten Tonnen das Programm umstellen mußte [2]. Das bedeutet: Etwa 30 Tonnen gegenüber 50.000 bis 100.000 Tonnen je nach Fabrikat.

Moderne Stahlwerke, die ihre Produktion auf kontinuierliche Anlagen stützen, können nicht mehr wie bisher geschlossene

---

1) Amerika gelangte auf Grund des hohen Stahlverbrauchs seiner Bevölkerung sehr bald zu immer leistungsfähigeren Walzwerken. Frühzeitig entstanden hier kontinuierlich arbeitende Gerüste im Gegensatz zu den Reversierstraßen in Europa.

2) Nach Willy O c h e l , Vorstandsmitglied der Westfalenhütte AG., Dortmund, am 11.2.1957 vor der Vollversammlung der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund.

Programme an Walzwerkserzeugnissen anbieten [1]. Die Entwicklung drängt auch in Deutschland mehr und mehr zu Programmbereinigungen. Bei der einen Gesellschaft wird ein Blechwalzwerk aufgegeben, ein anderes Unternehmen legt seine Stabstahl- oder Feinblechstraße still. Durch die Beschränkung auf eine enge Zahl von massenproduzierten Erzeugnissen lassen sich die Gestehungskosten merklich senken. Weitere Fortschritte auf diesem Wege sind unerläßlich, soll die europäische Stahlindustrie im Wettbewerb zwischen den beiden großen Wirtschaftsblöcken in Ost und West bestehen können.

2) Horizontaler Risikoausgleich

Mit der Spezialisierung der modernen Walzstraßen wächst die Krisenanfälligkeit der Werke. Will ein automatisiertes Unternehmen am Markt nicht allein von den Erzeugnissen einer einzigen Walzenstraße abhängig sein, so muß es sich mit anderen Werken zusammenschließen, deren Erzeugungsprogramme eine Ergänzung der eigenen Produktion darstellen. Sohl [2] nennt die von dieser Seite ausgehenden Triebkräfte zur Konzentration gleichrangig mit dem Druck der Investitionsaufgaben, und Schenck [3] sieht in der Verminderung der Krisenanfälligkeit der modernen "Einzweckbetriebe" durch Zusammenschluß mit ähnlichen Unternehmen anderer Programmrichtungen geradezu die Vorbedingung für die wirtschaftliche Sicherung solcher

---

1) Bei fast allen gemischten Hüttenwerken in Deutschland erstreckt sich heute noch das Erzeugungsprogramm von Profilen (Profile aller Sorten, vom kleinsten Winkel angefangen bis zum schweren Träger, dazu Sonderprofile und Spundwandprofile) über Flachstahl bis zu Bändern und Blechen, und zwar in Größenordnungen, die für moderne Straßen außer Rede stehen.

2) Bergassessor a.D. Hans-Günther S o h l , Vorsitzer des Vorstandes der August Thyssen-Hütte AG., Hamborn, vor der Deutschen Weltwirtschaftlichen Gesellschaft am 18.9.1957 zu Berlin.

3) Prof. Dr.-Ing. Hermann S c h e n c k auf dem Deutschen Eisenhüttentag am 25.10.1957 zu Düsseldorf. "Wem Deutschland zu klein ist," so betonte Prof. Schenck, "um so große Zusammenschlüsse für möglich zu halten, wie sie in Amerika ohne Beanstandung gebildet wurden, der möge daran denken, daß wir nur ein Teil von Europa sind und daß es in allen europäischen Ländern Partner gibt."

Werke, die ein großes und gleichförmiges Programm mit Hilfe eigens darauf eingestellter Maschinenanlagen im Dauerbetrieb abwickeln sollen.

Neben dem zwischenbetrieblichen Risikoausgleich legen aber auch schon rein absatzpolitische Erwägungen den Zusammenschluß spezialisierter Werke nahe, um durch die Zusammenfassung der Produktionsprogramme zu einem vielgestaltigeren Angebot zu gelangen.

3) Konjunkturpuffer durch Vertikalgliederung

"Die Herbeiführung eines möglichst engen Verbundes zwischen verschiedenartigen Erzeugungsstufen wird auch volkswirtschaftlich allgemein als vorteilhaft und wünschenswert angesehen, da er geeignet ist, die Krisenanfälligkeit einzelner Erzeugnisse und Erzeugnisgruppen zu mildern und die Arbeitsplätze für die Belegschaft zu sichern" [1]. Rückläufige Marktentwicklungen werden innerhalb eines solchen Verbundes leichter aufgefangen und ausgeglichen, da bekanntlich die Konjunkturkurven von Kohle, Eisen und Fertigerzeugnissen mit einer zeitlichen Phasenverschiebung verlaufen. Mitunter entwickelt sich der Mengenanteil dieser Produktionsgruppen an der Gesamterzeugung sogar gegenläufig. Die Divergenz im Konjunkturablauf von Investitions- und Konsumgüterindustrie läßt überdies zur Sicherung der Krisenfestigkeit auch die Zusammenfassung einer investitionsgüter- und konsumgüterorientierten Fertigung zweckmäßig erscheinen. Durch Konzentrationsmaßnahmen auf einer derartigen Grundlage läßt sich ein gewisser Gewinn- und Verlustausgleich innerhalb des Gesamtunternehmens erzielen und das geschäftliche Risiko vermindern.

---

1) Alexander W i e d e n h o f f , Vorstandsmitglied der Rheinisch-Westfälische Eisen- und Stahlwerke AG., Mülheim, auf der ord. Hauptversammlung der Gesellschaft am 26.6.57 zu Mülheim (Ruhr).

Kapitel III. Die optimale Größe

A) Betriebsgröße

Der Wiederaufbau der deutschen Eisen- und Stahlindustrie ist begleitet von einem anhaltenden Rationalisierungsprozeß. An die Stelle von 60- und 70-jährigen Werkseinrichtungen treten moderne Anlagen in international durchaus wettbewerbsfähigen Größenordnungen. Martinöfen mit 35 Tonnen werden durch neuerrichtete Einheiten mit 150 Tonnen Fassungsvermögen ersetzt. Mit 240 Tonnen Stahl im Monat pro Mann wird bei den neuen Öfen fast die dreifache Kopfleistung erreicht wie bei den alten Anlagen.

Noch deutlicher als bei den Stahlwerken zeigt sich der Wandel bei den Walzwerkseinrichtungen. Es liegt im Wesen der Rationalisierung, daß sie halb- und vollautomatische Anlagen bedingt, deren wirtschaftlichste Leistungsgröße die Kapazität der älteren Walzgerüste weit übertrifft. Im Zuge dieser Entwicklung wird das Optimum der Betriebsgröße zweifellos nach oben verschoben. Das ergibt sich zwangsläufig schon daraus, daß die automatischen Anlagen nur zu nennenswerten Kostendegressionen führen können, wenn sie für Stückzahlen ausgerichtet werden, die wesentlich über die bisherigen Ausstoßziffern hinausgehen, und ein hoher Ausnutzungsgrad ihre Wirtschaftlichkeit gewährleistet [1]. So sind zum Beispiel für eine neue Feineisen-Contistraße etwa 30.000 bis 40.000 Tonnen monatlich, für eine neue Halbzeug-Contistraße ein Monatsdurch-

---

1) Vgl. hierzu Hans R o e p e r : Die Automatisierung - Neue Aspekte in Deutschland, Amerika und Sowjetrußland; Verlag Dr. Heinrich Seewald, Stuttgart-Degerloch.

Roeper anerkennt durchaus, daß sowohl die Automatisierung der Produktion als auch der Verwaltung konzentrationsfördernde Tendenzen in sich trage und sie die optimale Betriebsgröße und den maximalen Führungsradius vergrößere, doch warnt er gleichzeitig vor der Ansicht, daß Automatisierung gleichbedeutend mit Konzentration sei, da der technische Fortschritt häufig nur als Deckmantel für die eigentlichen Ursachen einer Unternehmenskonzentration, wie beispielsweise den Ausdehnungsdrang einer ehrgeizigen Geschäftsleitung, das Streben nach einer stärkeren Marktposition oder den Wunsch, durch den Zusammenschluß eine unliebsame Konkurrenz aus der Welt zu schaffen, diene.

satz von rund 100.000 Tonnen und für eine vollautomatische Breitbandstraße noch höhere Monatsleistungen als Grundlage eines wirtschaftlichen Arbeitens durchaus angebracht [1].

Daraus ergibt sich zwangsläufig, daß die vorgeschalteten Hochofen- und Stahlwerke einschließlich ihrer dazugehörigen Energie- und Transportanlagen ebenfalls entsprechend ausgebaut werden müssen, wenn eine wirtschaftliche Harmonie erreicht werden soll. Das gleiche gilt für die nachgeordneten Betriebe.

Als Folge hiervon wird die optimale Kapazität eines Stahlwerkes, die früher bei etwa 1 Mio Tonnen jährlich gelegen hat, in Zukunft in technischer Hinsicht bei 3 bis 4 Mio Tonnen zu suchen sein [2].

B) Unternehmungsgröße

Das durch die Spezialisierung ausgelöste Bestreben, durch kapitalmäßige Zusammenschlüsse die in der Einseitigkeit liegenden Marktrisiken möglichst weitgehend auszugleichen, läßt die Zahl der auf gleicher Ebene miteinander verbundenen Werke wachsen.

Die horizontale Ausdehnung fängt schon mit der Vereinigung verschiedener Stahlgewinnungsverfahren (Bessemer- und Thomasstahl, SM-Stahl, Tiegelstahl, Elektrostahl) innerhalb eines einzigen Werkes an. Bei räumlich getrennten Betrieben kann der Vorteil in der gegenseitigen Ergänzung der Produktionsprogramme, in einer Abstimmung des Rohstoffeinsatzes [3], in

---

1) Vgl. Willy O c h e l , Vorstandsmitglied der Westfalenhütte AG., Dortmund: Abstimmung der Investitionen; in: Der Volkswirt, Deutsche Stahlindustrie, Beilage zu Nr. 43 vom 25.10.1957.

2) Fachleute betonen freilich immer wieder, daß damit weder den kleinen Stahlwerken die Existenzberechtigung abgesprochen noch die Größe der gemischten Hüttenwerke unabdingbar auf vier Mio Tonnen Rohstahl beschränkt werden soll.

3) So konnten die im Klöckner-Verband zusammengeschlossenen Hüttenwerke Haspe und Georgsmarienhütte je nach der Erz-

der Versorgung getrennter Markträume oder in der Ausnutzung transport- oder frachtmäßiger Begünstigungen [1] liegen. Besonders häufig finden sich horizontale Kombinationen bei den Walzwerken, weil hier erst die Vereinigung von Betrieben der gleichen Stufe, aber mit verschiedenen Walzprogrammen die rationellste Ausnutzung der Anlagen ermöglicht.

Oft gibt auch der Wunsch nach vollständiger Auslastung bereits vorhandener Einrichtungen und Kraftquellen den Ausschlag zur horizontalen Verbindung. Gemeinsame Verkaufsabteilungen, gemeinsame Nutzung von Versuchs- und Materialprüfungsanstalten, von Konstruktionsbüros und Forschungsstätten, von Hilfsbetrieben und Verladeeinrichtungen wirken häufig in derselben Richtung.

Die hohe Kapitalintensität der neuen Anlagen drängt nach Sicherstellung von Versorgung und Absatz, um eine gleichbleibende Beschäftigung zu gewährleisten. Die Folge hiervon ist in steigendem Maße die Ausdehnung auch in der Vertikalen.

C) Führungsradius

Hand in Hand mit den Fortschritten beim Bau leistungsfähiger Großanlagen für die Massenerzeugung wird die Entwicklung elektronischer Rechengeräte vorangetrieben, wodurch die Voraussetzungen auch für die Automatisierung der Verwaltung geschaffen werden. Die ungeheuere Rechengeschwindigkeit und das riesige Speicherungsvermögen dieser Recheneinheiten bie-

---

und Schrottversorgung einen gegenseitigen Ausgleich herstellen, da das Hüttenwerk Haspe mit seinem großen Hochofenraum und einem Thomasstahlwerk insbesondere auf die Verhüttung eisenarmer, phosphorreicher Erze eingerichtet war, während die Georgsmarienhütte nur einen kleinen Hochofenraum aufwies, dafür aber über ein Siemens-Martin-Werk verfügte und sich daher besonders für den Einsatz eisenreicher, phosphorarmer Erze eignete.

1) Der unterschiedliche Standort von Betriebsstätten schwergewichtiger Massegüter am Wasserweg des Niederrheins und die Lage von Walzwerken für leichtere Erzeugnisse im westfälischen Teil des Ruhrgebiets haben vielfach in der horizontalen Betriebsgliederung ihren Niederschlag gefunden.

ten bisher ungekannte Möglichkeiten, die Überschaubarkeit großer und größter Unternehmen zu verbessern [1]. Je übersichtlicher aber ein Produktionsablauf in allen seinen Teilen wird, und je besser sich die verschlungenen Vorgänge und Wechselbeziehungen in einem vielgliedrigen Konzern dauernd verfolgen lassen, um so größer kann der Umfang eines Unternehmens sein, der sich von der Geschäftsleitung noch organisatorisch bewältigen läßt.

---

1) In diesem Sinne sind auch die Ausführungen von Alexander W i e d e n h o f f , Vorstandsmitglied der Rheinisch-Westfälische Eisen- und Stahlwerke AG., Mülheim, gehalten, der auf der ord. Hauptversammlung der Gesellschaft am 26.6.1957 anläßlich der Beschlußfassung über die Konzentration im Rheinstahl-Bereich erklärte, die Zusammenfassung in einer Obergesellschaft ermögliche erst eine weitgehende Vereinfachung des Produktionsablaufs durch den Einsatz moderner elektronischer Recheneinheiten und verbesserter Lochkartensysteme, deren Verwendung sich in kleineren Unternehmen nicht lohne.

2. Abschnitt

Die Konzernbildung in der deutschen Montanindustrie

Kapitel I. Die Ausgangsgrundlagen der Zusammenschlußbewegung

In der deutschen Stahlwirtschaft hat sich in jahrzehntelanger Entwicklung eine Konzernform herausgebildet, die in ihrem tiefgestaffelten Aufbau ein Höchstmaß an Leistungsfähigkeit mit hoher Krisenfestigkeit verbindet. Das verbundwirtschaftliche System, in das neben Kohle, Eisen und Stahl auch organisch angegliederte Kohleveredlungsanlagen und stahlverarbeitende Betriebe sowie elektrische Kraft-, Gas- und Wasserversorgung mit einbezogen sind, war bis zur Entflechtung für den organisatorischen Aufbau der Ruhrindustrie bestimmend. Dabei haben die Konzerne auf durchaus verschiedenartigen Wegen zu ihrer gemeinsamen Struktur gefunden.

Die Gelsenkirchener Bergwerks AG ging beispielsweise bei der Angliederung ihrer Hüttenwerke von der Kohle aus. Die Ilseder Hütte und der Reichswerke-Konzern breiteten sich auf der Erzgrundlage aus. Der Gutehoffnungshütte-Konzern führt seine Entstehung auf die in Oberhausen errichteten Hochofenwerke zurück. Wieder andere Unternehmen stießen von der Verarbeitung in die vorgelagerten Stufen der Verhüttung und des Kohlenbergbaus vor. So gingen Krupp und der Bochumer Verein bei der Angliederung ihrer Hüttenwerke und Rohstoffbetriebe von der Stahlgießerei aus, Thyssen und Hoesch von ihren Walzwerken und Mannesmann von der Erzeugung nahtloser Röhren. Selbst vom Handel ist verschiedentlich die treibende Kraft zur Konzernbildung ausgegangen, wie dies die Beispiele von Klöckner und Otto Wolff zeigen.

Wenn trotz dieser Vielgestaltigkeit in der Ausgangsentwicklung später alle Gruppen einheitliche Merkmale in Aufbau und Gliederung annahmen, so kommt hier der gestaltende Einfluß der natürlichen Umweltbedingungen und der wirtschaftlich - technischen Verhältnisse zum Ausdruck, die den schwerindustriellen Unternehmen gemeinsame Züge in Struktur und Grössenordnung aufprägten und ihre zweckmäßigste Organisationsform bestimmten.

A. Die natürlichen Gegebenheiten des rheinisch-westfälischen Industriegebietes

Das rheinisch-westfälische Industrierevier ist geographischen und geologischen Verhältnissen unterworfen, die in der Welt einzigartig dastehen. Das hervorragendste Merkmal dieses schwerindustriellen Ballungsraumes ist die Häufung eines Steinkohlenvorrates von rund 30 Mrd. Tonnen auf der kleinen Fläche von nur 5000 qkm. Auf dieser Grundlage erhebt sich eng gedrängt die stärkste Eisen- und Stahlindustrie Europas.

Kohlenbergbau und Hüttenwesen haben sich in diesem Gebiet von ihren Anfängen an in steter Wechselwirkung entwickelt. Die in den Flußniederungen anstehenden Sumpf- und Raseneisenerze bildeten die ursprüngliche Rohstoffquelle der dortigen Eisenindustrie. Später lernte man auch den Kohlen- und Spateisenstein zu verhütten. Bemerkenswerterweise handelte es sich hier schon im 18. Jahrhundert um "gemischte Betriebe", in denen Erzgewinnung, Eisenverhüttung und Eigenverarbeitung vereinigt waren. Dazu gehörte bereits damals eine eigene Brennstoffversorgung in Gestalt von Holzgerechtsamen.

Die Ersetzung der Holzkohle durch Steinkohle und Koks als Brennstoff für den Hochofen brachte seit der Mitte des 19. Jahrhunderts die Hüttenindustrie in engste Verbindung mit dem Steinkohlenbergbau. Als die örtlichen Eisenerzlager ihrer Erschöpfung entgegengingen, war der Ruhrkohlenbergbau bereits so nachhaltig mit der Eisenverhüttung verbunden, daß er den Standort für die sich rasch ausbreitende Hüttenindustrie bestimmte.

Bei der engen räumlichen Verbundenheit von Hüttenwerken und Kohlenbergbau konnte im Ruhrgebiet die Errichtung von Kokereien den Zechen überlassen bleiben, während man sich im Ausland, wo Hütten und Kohlenbergwerke meist weit voneinander entfernt liegen, wenigstens durch die Angliederung von Hüttenkokereien die den Ruhrwerken aus der Verbindung von Kohle und Eisen erwachsenden Vorteile einer rationellen Wärmewirtschaft zunutze zu machen suchte. Im Ruhrgebiet brauchte dieser Energieverbund nicht erst durch kostspielige Neuanlagen geschaffen zu werden, und doch stand zu keiner Zeit der engste betriebliche Zusammenhang zwischen Hüttenwerk und Zechenkokerei in Frage.

Nach der Erschöpfung der heimischen Erzlager waren die Hütten an Rhein und Ruhr immer mehr auf den Bezug von auswärtigen Erzen angewiesen. Als durch das Thomasverfahren die Minette verwertbar wurde, bildete sich um die Jahrhundertwende eine enge Verknüpfung zwischen dem lothringischen und dem rheinisch-westfälischen Wirtschaftsraum heraus. Allein der Koks-Erz-Austausch zwischen dem Minettebezirk und dem Ruhrgebiet belief sich im Jahre 1913 auf fast 10 Mio Tonnen im Gegenverkehr.

Infolge der linksrheinischen Gebietsabtrennungen nach dem ersten Weltkrieg mußte sich die westdeutsche Eisen- und Stahlindustrie nach neuen Lieferquellen umtun, wobei die Wasserstraßen von Rhein und Ruhr den frachtgünstigen Bezug hochwertiger Schwedenerze nahelegten. Mit diesen natürlichen Transportwegen rückte ein neuer Standortfaktor von entscheidender Bedeutung in den Vordergrund. Zu den Kostenvorteilen aus der Verhüttung Fe - reicher Auslandserze kam die Senkung der Transportkosten durch die Ausnutzung der günstigen Schiffsfrachten.

In der Folge entstanden an den Berührstellen von Kohlevorkommen und Wasserweg zwei Brennpunkte der Stahlerzeugung, die schon auf Grund ihrer standortbedingten Verknüpfung ein enges Geflecht mit ihrer Kohlengrundlage einerseits und der Stahlverarbeitung andererseits abgaben.

Der eine Schwerpunkt liegt im niederrheinischen Raum um Duisburg, Mülheim, Oberhausen, Rheinhausen und Düsseldorf, wo sich unter dem Einfluß der vorteilhaften Transportbedingungen für den Bezug von Auslandserzen und die Ausfuhr der Erzeugnisse auf dem Wasserweg vor allem die schwere Massenproduktion von Halbzeug, Formstahl, Breitflachstahl sowie von Grob- und Mittelblechen zusammengeballt hat. Der andere, östlich gelegene Schwerpunkt, der durch den Dortmunder Bezirk (Dortmund-Hörder Hüttenunion, Westfalenhütte, Hüttenwerk Haspe) gebildet wird, ist ebenfalls auf die Massenstahlerzeugung ausgerichtet und findet im Dortmund-Ems-Kanal und dessen Verbindung mit dem Rhein-Herne-Kanal eine wichtige Transportstütze.

An diesen beiden regionalen Brennpunkten werden rund 70 Prozent des westdeutschen Rohstahls hergestellt. Das bedeutet eine schwerindustrielle Zusammenballung auf engstem Raume ohnegleichen. Die dem westlichen Bezirk (42 Prozent) und dem östlichen Revier (28 Prozent) in der Erzeugungsmenge mit nur 10 Prozent der westdeutschen Rohstahlproduktion nachstehende mittlere Zone (Essen, Bochum, Hattingen, Gelsenkirchen) entwickelte sich zu einem Standort vor allem der hochwertigen und spezialisierten Fertigstahlerzeugung.

Neben den Vorteilen des Kohle-Eisen-Verbundes besteht in der Ruhrindustrie sowohl auf technisch-energiewirtschaftlichem Gebiet wie auch in standortlich-transportmäßiger Hinsicht eine optimale Verbindung der Stahlerzeugung mit der Verfeinerung und der Verarbeitung. Die Absatzdichte für die Stahlerzeugnisse des Ruhrgebietes kommt darin zum Ausdruck, daß die gewogene mittlere Versandweite im Inlandsabsatz einschließlich der Ostzone und Berlin nur knapp 110 km beträgt. Europa verfügt über keine vergleichbare Kombination sich gegenseitig solchermaßen ergänzender Standortfaktoren, wie sie sich durch die günstige Lage des Ruhrgebietes am Wege vom Rohstoff zum Verbraucher darbietet.

Angesichts der auf der günstigen Verbindung zur Kohle und zum hochwertigen Auslandserz beruhenden Schwerpunktbildung der westdeutschen Stahlwirtschaft an Rhein und Ruhr bestreiten die außerhalb des rheinisch-westfälischen Industriegebietes

gelegenen Werke nur etwa ein Fünftel des in der Bundesrepublik erzeugten Rohstahls. Doch auch diese Hütten, die ihren Standort auf den Erzvorkommen in Mitteldeutschland und in der Oberpfalz begründet haben, unterhalten eigene Tochtergesellschaften des Steinkohlenbergbaus im Industrierevier oder stehen durch ihre Konzernzugehörigkeit mit der Ruhr in Verbindung. Namentlich mit Salzgitter entwickelte sich vor dem zweiten Weltkrieg, als durch ein besonderes Schmelzverfahren die Verhüttung saurer Erze ermöglicht worden war, ein enger Rohstoffaustausch im Pendelverkehr von angereichertem Erz und Roheisen gegen Ruhrkohle.

Die Ruhr ist aber nicht nur das Herz der deutschen Schwerindustrie, sondern darüber hinaus das leistungsfähige Kernstück der europäischen Montanunion. Die Fortschritte in der Aufbereitung der Erze, die Möglichkeiten der wärmewirtschaftlichen Aufschließung der Kohle und der neuerdings feststellbare "Zug zur Küste" [1] haben an der Dichte und an der standortlichen Sonderstellung der eisenschaffenden Industrie des Ruhrgebietes nichts zu ändern vermocht.

B. Der Fortschritt von Bergbau- und Eisenhüttentechnik

Die erste Konzentrationswelle in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie wurde ausgelöst durch umwälzende Fortschritte auf technischem Gebiet. Die Erfindung des Kokshochofens und die Einführung des Windfrischverfahrens leiteten einerseits die Entwicklung ein zur modernen Massenerzeugung von Stahl, begründeten aber andererseits auch den Zwang zu einer regelmäßigen und gesicherten Rohstoffversorgung der Werke. Durch

---

1) Infolge des ständig wachsenden Einfuhrbedarfes an Erz, Kohle und Schrott haben im Bereich der Montanunion bereits acht Eisen- und Stahlwerke ihren Standort an der Küste gewählt. Die bekanntesten sind Cornigliano in Italien, Ijmuiden in Holland und in Deutschland die Klöckner-Hütte, Bremen. Eine französische Gruppe hat den Bau eines großen Stahlwerkes bei Dünkirchen in Angriff genommen. Nach vorliegenden Schätzungen sollen 1961 bereits neun Mio Tonnen Rohstahl an der Küste produziert und damit ein Anteil von zwölf Prozent der Rohstahlerzeugung der Montanunion erreicht werden.

den Übergang vom Puddelofen zur Bessemer-Birne wurde die Leistungsfähigkeit der Erzeugungsanlagen um das Siebzigfache gesteigert. Dementsprechend stieg der Bedarf der Stahlwerke an Roheisen. Die Folge davon war, daß die zum Erschmelzen des Roheisens nötigen Hochöfen von den Stahlwerken selbst erstellt und ihren Thomaskonvertern unmittelbar vorgelagert wurden.

Hand in Hand damit verliefen Bestrebungen, zur Sicherung der Versorgung eigene Kohle-, Erz- und Kalksteinlager anzugliedern, um so möglichst einen unmittelbaren Einfluß auf die Förderung dieser Rohstoffe ausüben zu können. Lag das Schwergewicht derartiger Bemühungen anfangs auf der Eisenerzseite, weil sich hier wirtschaftlich günstigere Möglichkeiten boten, so änderte sich das Bild, als nach dem ersten Weltkrieg das lothringische Minettevorkommen verlorenging und die Ruhrhütten sich weitgehend auf den Bezug von schwedischen und norwegischen Eisenerzen umstellen mußten. Diese stark Fehaltigen skandinavischen Erze verlangten zur Verhüttung einen sehr viel hochwertigeren Koks als die lothringische Minette. Infolgedessen wurden Menge und Güte des Hochofenkokses und damit die Sicherung einer ausreichenden und geeigneten Kohlengrundlage für die westdeutschen Hütten von vordringlicher Bedeutung.

Mit der fortschreitenden Eisenhüttentechnik erkannte man auch bald die großen Möglichkeiten, die sich darüber hinaus aus der unmittelbaren Verbindung zwischen Eisen- und Stahlerzeugung einerseits und dem Kohlenbergbau andererseits im Hinblick auf eine rationelle Energiewirtschaft eröffneten. Das im Hochofenbetrieb anfallende Schwachgas brauchte hinfort nicht mehr abgefackelt zu werden, sondern konnte für die Beheizung der Kokereien verwendet werden. Das auf diese Weise freigesetzte Kokereigas fand nunmehr als hochwertiger Brennstoff Eingang in die Schmelz- und Glühöfen der Eisenschaffung. Daneben dient es seitdem zur Deckung des Energiebedarfes der Stahlwerke, der Walzenstraßen und Schmiedeöfen und - zum Teil nach Umwandlung in elektrische Energie - der weiterverarbeitenden Betriebe.

Hier liegen die entscheidenden Ausgangspunkte für die im Ruhrgebiet zu einmaliger Vollkommenheit entwickelten technischen Verbundwirtschaft. Auf dieser Grundlage entstanden die sogenannten gemischten Hüttenwerke, die in vertikalem Stufenaufbau Kohlengruben, Kokereien, Hochofen-, Stahl- und Walzwerke und großenteils auch weiterverarbeitende Betriebe in einem Unternehmen vereinigten. Die Bemühungen um eine Steigerung der Ertragskraft führten überdies zu einem erheblichen Ausbau der mit dem Bergbau und der Eisenschaffung verbundenen Kohlewertstoffbetriebe. Zur wirtschaftlichen Verwertung der Hochofen- und Thomasschlacke wurden eigene Zement- und Schlackenmehlfabriken errichtet. Alle diese Maßnahmen waren getragen von dem Bemühen um eine Senkung der Gestehungskosten für das Endprodukt und die Aufrechterhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.

C. Die wirtschaftlichen Einflüsse

Es liegt im Wesen der Unternehmenszusammenschlüsse begründet, daß sie entscheidende Antriebe in Zeiten wirtschaftlicher Not erhalten, in denen es gilt, durch ein Höchstmaß an betrieblicher Leistungsfähigkeit und rationeller Wirtschaftsführung einen Ausweg aus der Bedrängnis zu finden. Von nachhaltiger Bedeutung für die Entwicklung der deutschen Montankonzerne erwiesen sich hierbei insbesondere die politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse nach dem ersten Weltkrieg, als die auf einen hohen Ausfuhranteil angewiesenen Werke an der Ruhr vor schwere Aufgaben zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit gestellt wurden.

Besonders einschneidend wirkten sich die Gebietsabtrennungen im Westen des Reiches aus, verlor doch die deutsche Wirtschaft dadurch rund 35 Prozent ihrer ehemaligen Roheisen- und 32 Prozent ihrer Rohstahlkapazität. Die deutschen Stahlgesellschaften hatten nämlich einen umfangreichen Teil ihrer Erzeugungsstätten für Vormaterial nach Lothringen und Luxemburg verlagert, wo sie aus Gründen der Transportkostenerspar-

nis die dort anstehenden Erze großenteils an Ort und Stelle verhütteten, um erst anschließend das Halbzeug zur weiteren Verarbeitung ins Ruhrgebiet zu verbringen. Deshalb war auch die Enderzeugung der Ruhrwerke bereits vor dem ersten Weltkrieg vornehmlich auf die Veredelung und Verfeinerung gerichtet, was zwangsläufig eine Verbreiterung des Produktionsprogrammes mit entsprechenden Folgen für die Unternehmensorganisation ausgelöst hatte.

Zu den Kapazitätsbeschneidungen im Westen kam noch die fortschreitende Aufhebung der in der integrierten Herstellung höherwertiger Walzprodukte gelegenen Sonderstellung der deutschen Stahlgesellschaften, denn in den zwanziger Jahren stellte sich auch die eisenschaffende Industrie in den westeuropäischen Nachbarländern immer mehr auf die Fertigung verfeinerter Walzstahlerzeugnisse um. Dies mußte sich für Deutschland um so belastender auswirken, als die sich damals vor allem in Frankreich, Belgien und Luxemburg zu wenigen mächtigen Gruppen zusammenschließenden Stahlwerke ihre Leistungsfähigkeit weiter ausbauten und folglich bei den ohnehin erschwerten Absatzbedingungen auf dem Weltmarkt nicht nur das Auslandsgeschäft der Ruhrhütten bedrohten, sondern ihnen selbst im eigenen Lande einen gefährlichen Wettbewerb lieferten. Der Druck auf den Inlandsmarkt wurde noch dadurch verstärkt, daß der Versailler Vertrag der französischen und belgisch-luxemburgischen Industrie fünf Jahre Zollfreiheit bei Einfuhren nach Deutschland zugestand.

Angesichts des wachsenden Vordringens der ausländischen Konkurrenz und der krisenhaften Besonderheiten der inneren Wirtschaftslage wurde die deutsche Eisen- und Stahlindustrie zur Ausschöpfung aller ihr zu Gebote stehenden organisatorischen und technischen Rationalisierungsmöglichkeiten gezwungen. Bei der Durchführung zweckdienlicher Maßnahmen lag die Tendenz zu weiteren Betriebszusammenschlüssen im Sinne einer verstärkten vertikalen und horizontalen Verbundwirtschaft nahe.

Suchte die Ruhrindustrie vor dem ersten Weltkrieg die Kostenvorteile der westlichen Werke, die sie auf Grund ihrer standortlichen Anlehnung an das Erz genossen, durch die Angliederung ertragerhöhender Walzwerkstufen auszugleichen, so galt ihr Bemühen jetzt, nachdem die ausländischen Stahlgesellschaften dieses Verfahren übernommen hatten, durch ein tieferes Eindringen in die Weiterverarbeitung aufs neue im Bereich der betriebsorganisatorischen Konzerngestaltung einen Ausgleich des natürlichen Kostenvorsprunges der im Minettegebiet gelegenen Wettbewerbsunternehmen zu erlangen.

Die Herstellung enger Verbindungen zur Verarbeitungsseite wurde noch unterstützt durch die damalige Preispolitik des Eisen-Wirtschaftsbundes und des Reichskohlenrates. Die trotz der Knappheit bei fortschreitendem Währungsverfall auf unverhältnismäßig niedriger Ebene gebundenen Rohstoff- und Halbfabrikatpreise drängten nach einem Ausgleich auf dem Gebiet der freien Preise für Fertigerzeugnisse.

Dabei kamen sich die Interessen der beteiligten Seiten auf halbem Wege entgegen, denn während es der Stahlindustrie um die Stärkung ihrer Marktstellung und eine Verbesserung ihrer Ertragsverhältnisse mittels der beweglicheren Preise für Fertigerzeugnisse ging, suchten die weiterverarbeitenden Geschäftszweige in Anbetracht der unter Einwirkung der fortschreitenden Geldentwertung immer schwieriger werdenden Stahlversorgung kapitalmäßig untermauerte Produktionsverbindungen mit den gemischten Hüttenwerken einzugehen, um dadurch feste Lieferbeziehungen zur Sicherung einer ausreichenden Beschäftigungslage herzustellen und das Lagerrisiko zu vermindern.

Schließlich schuf auch in den Krisenjahren das Quoten- und Verbandbeteiligungssystem der Kartellpraxis im Kampf um eine ausreichende Auftragslage neue Ansatzpunkte für die Angliederung von Werken. Durch die verfehlte Kontingentierungspolitik der 1926 ins Leben gerufenen Internationalen Rohstahlgemeinschaft ergaben sich zudem empfindliche Spannungen auf dem Ge-

biet des Auslandabsatzes, was insbesondere während der vorübergehenden Wirtschaftsbelebung in Deutschland von 1927/29 zum Ausdruck kam, als die westlichen Nachbarländer weiterhin in ihrer Stagnation verharrten.

Dazuhin mag als konzentrationsfördernde Kraft in vereinzelten Fällen noch das Verlangen nach Anlage der durch den fortschreitenden Währungsverfall aufgeblähten Geldmittel in wertbeständige Sachwerte, das von finanziellen Erwägungen getragene Streben nach Risikostreuung und Dividendenmischung oder gar nur der Drang nach Stärkung von Macht und Einfluß gekommen sein - gegenüber den wirtschaftlich-technischen Erfordernissen treten diese Erwägungen jedoch alle an Bedeutung zurück, da andernfalls keine Aufteilung der Produktionsprogramme und gegenseitige Abstimmung von Lieferungen und Leistungen erfolgt wäre, was doch in keinem der angängigen Fälle unterblieben ist.

Durch den horizontalen Zusammenschluß bereits vertikal in sich gegliederter Unternehmen zu arbeitsteiligen Erzeugungsgemeinschaften großen Stils erreichte die Konzentrationsbewegung gleichsam auf höherer Ebene ihre organisatorische Vollendung. Im Hinblick auf die angestrebte Leistungs- und Ertragssteigerung hat der betriebswirtschaftliche Grundsatz von Rationalisierung durch Spezialisierung in der arbeitsteiligen Gemeinschaft der Vereinigten Stahlwerke seine ausgeprägteste Anwendung gefunden.

Kapitel II. Das einheitliche Strukturbild der deutschen Montankonzerne

Eine vergleichende Betrachtung der Gliederungsform der deutschen Vorkriegs-Stahlkonzerne läßt eine auffallende Übereinstimmung ihres Stufenaufbaues und ihres Organisationsgefüges erkennen. Ohne Rücksicht auf ihre Ausgangsbasis haben sämtliche Gruppen im Laufe der Entwicklung zu einer vertikalen Unternehmenskombination gefunden, die, aufbauend auf Kohlenbergbau und Rohstoffbetrieben, über die Eisenschaffung tief in die Verfeinerung und Weiterverarbeitung hineinreicht [1]. Entsprechend ihrem privatwirtschaftlichen Zweck der Gewinnerzielung haben sich die Unternehmen derjenigen Organisationsform angepaßt, welche die günstigsten Voraussetzungen für eine Verwirklichung der technischen Rationalisierungsmöglichkeiten im Hinblick auf den optimalen wirtschaftlichen Erfolg bot.

A. Die Eisen- und Stahlerzeugung als Ausgangsebene der Konzernbildung

1) Gutehoffnungshütte

Die zweihundertjährige Geschichte dieser Gesellschaft spiegelt in eindrucksvoller Weise die organische Entwicklung aus kleinsten Anfängen zum Typ des vertikal aufgebauten Stahlkonzerns wider, der sämtliche Fertigungsstufen von der Urproduktion bis zum hochwertigen Fertigerzeugnis umspannt. Ein historischer Rückblick erhellt die Tatsache, daß bereits vor 170 Jahren von weitblickenden Unternehmern die Grundsätze erkannt und über Landesgrenzen hinweg verfolgt worden sind, welche für den strukturellen Aufbau der modernen Ruhrindustrie bestimmend wurden.

Zur Verhüttung der im Oberhausener Raum anstehenden Sumpf- und Rasenerze wurden im ausgehenden achtzehnten Jahrhundert drei Werke errichtet, die - obwohl auf engem Grunde zusammengedrängt -

---

1) Die obere Reihe der verschiedenen Konzernschaubilder im Anhang läßt die einheitlichen Züge im Vertikalaufbau der Konzerne klar erkennen.

auf verschiedenen Territorien lagen: Die St.-Antony- oder Gottesgnadenhütte (1758) im Vest Recklinghausen, das dem Erzbischof von Köln unterstand, die Gutehoffnungshütte (1782) in dem preußischen Herzogtum Cleve und die Eisenhütte Neu-Essen (1791) im Gebiet der Fürstäbtissin von Essen [1]. Kleinstaatliche Wirtschaftspolitik war die Ursache für die Gründung dieser verschiedenen Unternehmen, die zur Wahrung eigensüchtiger Nutzungsinteressen ohne Rücksicht auf den beschränkten Vorrat an Eisenerz und Holzkohle errichtet worden waren. Bald erwies sich denn auch, daß die vorhandenen Rohstoffe für den Betrieb von drei Werken nicht ausreichten, und daß nur durch eine Vereinigung der Hütten eine Besserung herbeigeführt werden konnte.

Bereits um 1790 taucht der moderne Gedanke auf, die drei Hütten als wirtschaftliche Einheit zu behandeln und den Betrieb entsprechend einzurichten. In einer Stellungnahme des preußischen Bergrates und Fabrikenkommissarius Eversmann [2] finden sich folgende Ausführungen:

> "Es würde diesen drei beieinander liegenden Hütten sehr zuträglich sein, wenn wenigstens eine von ihnen einginge oder in ein Hammerwerk umgestellt werden würde; der Vorrat an Holz in dieser Gegend ist nicht ausreichend, um einen vorteilhaften Betrieb aller drei Hütten zugleich zu gestatten."

Auch energiewirtschaftliche Überlegungen förderten - in Abwandlung an die Zeitverhältnisse - seinerzeit schon die Zusammenschlußbestrebungen [3]. Ebenso wurden auch damals bereits personelle Schwie-

---

1) Urkunden über die Vorgeschichte der drei Eisenhütten finden sich bei Wilhelm G r e v e l : "Die Gutehoffnungshütte Aktienverein für Bergbau und Hüttenbetrieb zu Oberhausen a.d.Ruhr", Essen 1881, und "Übersicht der Geschichte des Landkreises Essen", Essen 1883.

2) E v e r s m a n n : "Übersicht der Eisen- und Stahlerzeugung auf Wasserwerken in den Ländern zwischen Lahn und Lippe", um 1790, S. 319.

3) Arnold W o l t m a n n berichtet über eine Eingabe des damaligen Inhabers der Gutehoffnungshütte, Pfandhöfer, an den Reichsfreiherrn vom Stein aus dem Jahre 1793, in der Klage darüber geführt wurde, daß die Antony-Hütte, die ebenso wie die Gutehoffnungshütte bei der Erzeugung ihrer Betriebskraft

rigkeiten durch Abwerbung angeführt, da "bei den in enger Nachbarschaft liegenden Werken eine Hütte der anderen erprobte Meister abspenstig mache". Die Zusammenschlußbemühungen führten dann dazu, daß ab 15. September 1808 die drei Hütten von vier Eigentümern auf gemeinsame Rechnung betrieben wurden.

Nach der allmählichen Erschöpfung der örtlichen Eisenerzvorkommen und der Entwaldung der näheren Umgebung wurde der Erzbedarf mit der Zeit zu neun Zehnteln aus englischen Lieferungen gedeckt und das Schwergewicht der Produktion mehr und mehr auf die Verarbeitung verlagert. In einem Rundschreiben vom 22. Juli 1820 teilt die Geschäftsleitung "den Bergwerks-, Hütten-, Hammer- und Fabriken-Besitzern mit, daß auf der Guten-Hoffnungs-Eisenhütte eine Werkstatt errichtet ist, worin Dampf- und Gebläsemaschinen jeder Dimension, nicht allein für Berg-, Hütten- und Hammerwerke, sondern auch für Spinnereien, Woll-, Oel- und Mahlmühlen, sowie für andere Gewerke verfertigt werden".

Zur Hebung des Absatzes von Maschinen und Maschinenteilen wurde 1828 eine Schiffbau- und Reparaturwerft im Ruhrorter Hafen errichtet. In den Jahren 1830 bis 1840 entstanden in Oberhausen in rascher Folge Puddel- und Walzwerke, in Sterkrade eine Kesselschmiede und weitere mechanische Werkstätten. 1864 wurde der Maschinenfabrik eine Brückenbauanstalt angegliedert.

Als es 1849 gelang, einen für die Erzgewinnung brauchbaren Koks aus Ruhrkohle zu gewinnen, erfuhr die eigene Roheisenerzeugung wieder neuen Auftrieb. 1855 wurde der erste mit Koks betriebene Hochofen angeblasen. Am 1. Januar 1873, dem Gründungstag des "Aktienvereins Gutehoffnungshütte", standen bereits zehn Hochöfen unter Feuer. Seit 1888 kann der Weg vom Hochofen bis zum fertigen Walzwerkserzeugnis in einer Hitze zurückgelegt werden.

Hand in Hand mit dem Ausbau der Hüttenanlagen erfolgte die Erschließung einer eigenen Kohlengrundlage. 1853 erwarb die Hütten-

---

auf den Sterkrader Bach angewiesen war, als Oberliegerin den Wasserfluß nach Belieben stauen konnte, wodurch dann die Gutehoffnungshütte gezwungen war, "das Rad für die Blasebälge durch Menschen mit der größten Anstrengung drehen und hernach die Hütte ausgehen zu lassen" (Woltmann: Geschichte der Gutehoffnungshütte, Oberhausen 1910, S. 7).

gewerkschaft die erste Steinkohlenmutung und förderte vier Jahre später auf der Zeche Oberhausen die erste werkseigene Kohle. 1873 wurde die Zeche Osterfeld mit einer Großkokerei von 120 Öfen in Betrieb genommen und 1898 der gesamte Kohlenfelderbesitz von rund 84 qkm Flächeninhalt in dem Steinkohlenbergwerk Oberhausen zusammengefaßt. Später wurden den Zechen noch Anlagen für die Gewinnung von Nebenerzeugnissen wie Teer, Ammoniak und Benzol angegliedert. Zechen, Kokereien und Hütten lagen auf engem Raum beisammen, was nicht nur verkehrsmäßig äußerst günstig war, sondern nach der Vervollkommnung der technischen Verbundwirtschaft auch einen vorbildlichen Energieaustausch erlaubte.

Auf dem Gebiet der Erzversorgung wurden zunächst Lagerstätten im Lahn-Sieg-Kreis und bei Hannover erworben. Nach der Einführung des Thomasverfahrens nahm die Hütte auch an der Ausbeutung der lothringischen Minettevorkommen teil und drang in ihrem Streben nach restloser Rohstoffautarkie schon bald ins Ausland vor [1]. Der Ausbruch des ersten Weltkrieges setzte dieser weitsichtigen Unternehmenspolitik ein jähes Ende. Später fand die Hütte in den schwäbischen Doggererzen aufs neue eine - freilich ganz unzureichende - eigene Erzgrundlage.

In der Krisenzeit der zwanziger Jahre wurde die weitere Ausdehnung von dem Gedanken der Absatzsicherung für das Oberhausener Stammwerk beherrscht. Aus diesem Grunde wurde der Eisenschaffung ein breiter Kranz stahlverarbeitender Betriebe angegliedert. Zu den wertvollsten Beteiligungsgesellschaften im norddeutschen Raum gehören die Deutsche Werft und namhafte Unternehmen der Metall- und Kabelindustrie. In Süddeutschland wurde unter anderem die Aktienmehrheit der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG (MAN), der Maschinenfabrik Esslingen, der Zahnräderfabrik Augsburg und der Eisenwerke Nürnberg AG übernommen.

---

1) Im Jahre 1911 übernahm die Gutehoffnungshütte die Mehrheit der Société des Mines de Fer de Barbery, die Eisenerzgruben in der Normandie besaß. Über diese Gesellschaft wurden dann die Erzkonzessionen Urville und Estrées-la-Campagne erworben, wodurch die Hütte in den Genuß von Abbaurechten an einem Erzvorrat von schätzungsweise 300 Mio Tonnen kam. Schließlich erfolgte noch 1913 gemeinsam mit einer Rotterdamer Firma der Kauf der nordchilenischen Algarrobo-Vorkommen und 1914 die Beteiligung an marokkanischen Schürfrechten.

Infolge des weitgespannten Rahmens hochleistungsfähiger Weiterverarbeitungsbetriebe konnte der Konzern namentlich auf dem Gebiet des Stahl- und Maschinenbaus mit einem sehr breiten Lieferprogramm aufwarten. Dabei standen die Beteiligungsgesellschaften nicht nur durch ihre Materialbezüge mit dem Oberhausener Mutterwerk in produktionswirtschaftlicher Verbindung, sondern sie arbeiteten auch untereinander eng zusammen. Beim Wettbewerb um Großaufträge stand hinter ihnen die Finanzkraft eines wirtschaftlich gesunden Großunternehmens. In dieser gegenseitigen Ergänzung lag die Stärke des Konzerns.

2) Hoesch

Einen ganz ähnlichen Vertikalaufbau wies der Hoesch-Konzern auf, dessen Entwicklung bis auf die von der Familie Hoesch bereits im Dreißigjährigen Krieg in der Eifel betriebenen Hochöfen und Hammerwerke zurückführt [1]. Auch diese Gruppe umspannte schon kurz nach der Jahrhundertwende sämtliche Stufen von der Urproduktion bis in die Weiterverarbeitung und den Handel hinein. Während sich jedoch die Gutehoffnungshütte durch den breiten Kranz ihrer nachgelagerten Verarbeitungsbetriebe auszeichnete, lag das Schwergewicht des Hoesch-Konzerns in der Blech- und Bandherstellung.

Das produktionswirtschaftliche Kernstück des Unternehmens bildete die Westfalenhütte in Dortmund. Daneben bestand ein kleineres Edelstahlwerk in Hagen. Für die Blech- und Bandherstellung standen vier Betriebe zur Verfügung: die Steckelbandstraße in Dortmund, das Warm- und Kaltwalzwerk in Hohenlimburg, die Trierer Walzwerk AG in Wuppertal-Trier und die Döhner AG in Lethmate. Die Röhrenerzeugung lag bei einer Konzerngesellschaft in Hiltrup, während verschiedene Gesenkschmiedewerke in der Schmiedag AG, Hagen, zusammengefaßt waren. Einige Kleineisenwerke und Maschinenbauanstalten rundeten das Konzernbild ab. Ihnen kam ebenso wie verschiedenen Handelsgesellschaften die Aufgabe zu, einen festen Absatz für die Erzeugnisse des Hüttenwerkes zu sichern.

---

1) Einzelheiten über die Entwicklungsgeschichte des Konzerns bei Herchenröder/Schäfer/Zapp: Die Nachfolger der Ruhrkonzerne, Econ-Verlag GmbH., Düsseldorf 1953, S. 219 ff.

Eine starke Säule des Konzerns bildete der Kohlenbergbau. Die Gewerkschaft "Vereinigte Westphalia", die Kohle zum Teil unter dem Werksgelände der Hüttenbetriebe gefördert hat, wurde 1899 mit der Hoesch AG vereinigt. Nach dem Erwerb weiterer Schachtanlagen und dem Ausbau der Kokereien erfolgte 1920 der Abschluß eines Interessengemeinschaftsvertrages mit dem Köln-Neuessener Bergwerksverein, einem reinen Kohlekonzern, der über einen Felderbesitz von rund 64.5 Mio qm verfügte. Diese Zusammenarbeit bedeutete den Beginn einer gewaltigen Aufwärtsentwicklung. Zehn Jahre später wurden beide Unternehmen verschmolzen.

Auf dem Gebiet der Erzversorgung besaß Hoesch neben einer Spateisengrube im Siegerland verschiedene Beteiligungen an mittelschwedischen Erzbergwerken. Der Bedarf an sonstigen Rohstoffen wurde durch beherrschende Beteiligungen an der Industrie für feuerfeste Steine sowie an Kalk- und Dolomitwerken gedeckt.

Alles in allem stellte der Konzern eine in sich abgeschlossene Produktionsgemeinschaft von hoher Leistungsfähigkeit dar.

3) Krupp

Der Krupp-Konzern, aus der am 20. November 1811 gegründeten Gußstahlfabrik Fried. Krupp hervorgegangen [1], war ebenfalls vertikal tief gestaffelt, doch erhielt er insofern ein besonderes Gepräge, als er auch auf der Stufe der Eisen- und Stahlerzeugung eine breite Horizontalausdehnung aufwies. Drei Hüttenwerke in Rheinhausen, Borbeck und Bremen erlaubten eine weitgehende Spezialisierung in der Herstellung von Massen- und Qualitätsstahl. Das Hauptwerk des Unternehmens blieb freilich nach wie vor die Gußstahlfabrik in Essen, wo vom Einsatz der Rohstoffe bis zum fertigen Produkt der gesamte Erzeugungsvorgang lückenlos an Ort und Stelle durchgeführt werden konnte.

Eine breite Rohstoffgrundlage sicherte die Versorgung der Hüttenbetriebe. Bereits 1872 kaufte Krupp die Steinkohlenzeche

---

1) Ausführliche Darstellung der historischen Konzernentwicklung bei Gert v. K l a s s : Die drei Ringe. Lebensgeschichte eines Unternehmens. Verlag Wunderlich, Tübingen 1953.

Hannover bei Bochum. Später folgte die Angliederung weiterer leistungsfähiger Zechenunternehmen wie der Gewerkschaft Emscher-Lippe, Datteln, der Gewerkschaft Vereinigte Constantin der Große, Bochum, und der im Aufschluß befindlichen Gewerkschaft Rossenray, Essen, so daß der Kohlebedarf der Eisen- und Stahlwerke aus konzerneigenen Schachtanlagen voll gedeckt werden konnte.

Ebenso unabhängig war der Konzern in seiner Erzversorgung. Eine Tochtergesellschaft, die Sieg-Lahn-Bergbau GmbH., unterhielt Bergverwaltungen in Betzdorf, Weilburg und Goslar. Unmittelbarer Grubenbesitz und Gemeinschaftsgruben lagen im Harz. Auch im ausländischen Erzbergbau hatte das Unternehmen frühzeitig Fuß gefaßt. Schon in den achtziger Jahren erwarb Alfred Krupp spanische Erzgruben bei Bilbao und schuf eine eigene Erzflotte. Später kamen Beteiligungen an schwedischen, niederländisch-indischen und griechischen Erzbaugesellschaften hinzu.

Über diese breite Montangrundlage wölbte sich ein umfangreicher Komplex von Verfeinerungs- und Verarbeitungsbetrieben. Draht- und Feinblechwalzwerke, Stahlbauanstalten, Schiffswerften und Fahrzeugfabriken wurden zum Teil in Form von Betriebsstätten der Essener Gußstahlfabrik, zum Teil unter eigener Rechtspersönlichkeit geführt. Auch im Maschinenbau war der Konzern stark vertreten. Dagegen betrug der Anteil des Rüstungsgeschäftes am Gesamtumsatz zwischen 1930 und 1938 nur 14 Prozent und stieg selbst auf dem Höhepunkt des Krieges in den Jahren 1942 und 1943 nicht über 23 Prozent hinaus [1].

Zahlreiche Vertriebs-, Handels- und Transportgesellschaften ergänzten das Konzerngefüge. Großzügige Wohlfahrtseinrichtungen wurden allgemein richtungsweisend auf dem Gebiet der betrieblichen Sozialfürsorge. Seit 1868 steht den Familien der Arbeitnehmer eine eigene Konsumanstalt mit zahlreichen Verkaufsstellen zur Verfügung. Daneben dienen ein Krankenhaus, eine Zahnklinik, Altersheime, sowie Wöchnerinnen- und Erholungsheime dem Wohle der Belegschaft.

---

1) Lt. Klaus A r n s p e r g e r in Stuttgarter Nachrichten Nr. 157 vom 12.7.1958, S. 3.

4) Flick

Ebenso wie der Krupp-Konzern verdankt auch die Flick-Gruppe ihren Aufbau der Tatkraft eines weitblickenden Mannes: Friedrich Flick, dem ehemaligen Generaldirektor und Großaktionär der Charlottenhütte, Niederschelden/Siegerland, dessen produktionstechnische Kombinationsgabe die Züge seiner sinnvollen Unternehmenspolitik bestimmte [1]. Unter Flicks Leitung (seit 1919) gewann die Charlottenhütte durch die Angliederung weiterer Hüttenwerke, Kohlenzechen und Erzgruben bald eine führende Stellung in der Siegerländer Eisen- und Stahlindustrie. Nach der Übertragung der Werksanlagen der Charlottenhütte auf die neugegründete Vereinigte Stahlwerke AG im Jahre 1926 wurde das eigentliche Stammunternehmen als reine Holding weitergeführt.

Zur gleichen Zeit erwarb Flick die Mehrheit an der Linke-Hoffmann-Lauchhammer AG, die dann in die Mitteldeutsche Stahlwerke AG und die Linke-Hoffmann-Werke AG aufgeteilt wurde. Der Mitteldeutschen Stahlwerke AG gliederte Flick später weitere Unternehmen als Tochtergesellschaften an und wurde so zum Schöpfer einer eigentlichen Großeisenindustrie im mitteldeutschen Raum. Das kleine Werk Brandenburg baute er zu einem der größten deutschen Grobblechwalzwerke aus, und das ehedem notleidende Werk Henningsdorf entwickelte sich im Konzernverband zu einem gesunden Unternehmen. Nebenher verlief der Ausbau der Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte mbH. in Sulzbach-Rosenberg, deren Aktienmehrheit im Jahre 1929 von Röchling auf die Aktiengesellschaft Charlottenhütte übertragen worden war.

Durch eine Reihe von Kauf- und Aktientauschgeschäften gewann Flick schließlich beherrschenden Einfluß auf die Harpener Bergbau AG und damit auch auf deren Tochtergesellschaft, die Essener Steinkohlenbergwerke AG. Zur weiteren Verbreiterung der Rohstoffgrundlage seiner Werke erwarb er 1938 die Aktienmehrheit der Anhaltischen Kohlenwerke AG. Ferner wurden Beteiligungen an der Hochofenwerk Lübeck AG und der Sächsische Gußstahlwerke Döhlen AG übernommen.

---

1) Siehe hierzu auch Herchenröder/Schäfer/Zapp, a.a.O., S. 243.

Während des zweiten Weltkrieges wurde der Konzern neu organisiert, wobei die einzelnen Werke ihren Produktionsstufen entsprechend juristisch zusammengefaßt wurden. Unter der Personalgesellschaft Friedrich Flick KG als Konzernspitze wurden neben den beiden großen Gruppen der Maximilianshütte und der Mitteldeutschen Stahlwerke die übrigen Beteiligungen in drei Unterholdings eingebracht: die Kohlenzechen in die "Verwaltungsgesellschaft für Steinkohlenbergbau und Hüttenbetrieb mbH.", die Verarbeitungsbetriebe in die "Gesellschaft für Fahrzeug- und Maschinenwerte mbH." und die Handelsgesellschaften in die "Gesellschaft für Montaninteressen mbH.". Die Aufgabenbereiche der einzelnen Gesellschaften kennzeichnen den vertikalen Aufbau des Gesamtunternehmens, das auf den mächtigen Stützen des Kohlenbergbaus und zweier Stahlwerke ruhte.

B. Die Rohstoffbasis als Grundlage der Konzernentwicklung

1) Ilseder Hütte

Der Konzern ging aus der Aktiengesellschaft Ilseder Hütte hervor, welche 1858 zur Ausnutzung der südlich von Peine gelegenen Eisenerzlager gegründet worden war. Zunächst entwickelte sich das Unternehmen nur langsam, weil die örtlichen Erzvorkommen bei dem damaligen Stand der Aufbereitungstechnik für die Verhüttung schlecht geeignet waren. Erst 1872 begann der Aufstieg mit dem Erwerb des Eisenbergwerkes Sophienglück bei Bodenstedt und der Schaffung einer breiteren Absatzbasis durch die Gründung der Peiner Walzwerke AG. Schon 1879 folgte die Errichtung eines der ersten deutschen Thomasstahlwerke, das 1902 durch ein Siemens-Martin-Stahlwerk ergänzt wurde. In den folgenden Jahren bis zum Weltkrieg 1914/18 wurden Hütte und Walzwerk weiter ausgebaut und modernisiert, so daß das Material bis zum Fertigerzeugnis in einer Hitze laufen konnte.

Zur Deckung ihres Brennstoffbedarfes schaffte sich die Hütte eine Kohlengrundlage an Ruhr und Weser. Die Anlagen der 1920 erworbenen Gewerkschaft "Preußischer Clus" in Meißen bei Minden wurden von der Kohlenbergwerk Minden GmbH. betrieben. Das

im selben Jahre angegliederte Steinkohlenbergwerk Friedrich der Große in Herne verfügte über Abbaurechte an Kohlenfeldern von rund 18 Mio qm.

Um die Zusammenarbeit mit dem Peiner Walzwerk wirtschaftlicher zu gestalten, pachtete die Ilseder Hütte 1921 dessen gesamten Betrieb. Zehn Jahre später wurden schließlich Walzwerk und Kohlenbergwerk Minden mit der Hütte verschmolzen und in engster Verbindung als Betriebsabteilungen weitergeführt. Im Zuge des weiteren Ausbaues wurden in den Jahren 1927/30 in Ilsede eine neue Kokerei mit Nebengewinnungsanlagen, eine Ferngaskompressorenanlage und ein werkseigener Hafen am Mittellandkanal errichtet.

Durch den Erwerb der Stahlbau- und Eisenhandelsfirma Brass & Hertslet, Berlin-Marienfelde, sowie der Firma Hermann Rüter, Stahlbau und Stahlgroßhandel in Langenhagen, drang die Gesellschaft in Verarbeitung und Handel vor. Außerdem hielt sie die Aktienmehrheit der Norddeutsche Schrauben- und Mutternwerke AG, Peine. Die Ilseder Bank Sandow & Co., deren Teilhaberin die Hütte seit 1931 war, diente ihr als hauseigene Finanzierungsgesellschaft.

Im Verlaufe seines natürlichen Wachstums hatte demnach auch dieser außerhalb des Ruhrgebietes beheimatete Stahlkonzern zu einem klar gegliederten Vertikalaufbau gefunden, der in keiner Hinsicht von dem Strukturbild anderer Montangruppen abwich.

2) Reichswerke

Die Reichswerke AG für Erzbergbau und Eisenhütten bildeten den jüngsten, mehrschichtig vertikal gegliederten deutschen Stahlkonzern. Sie wurden 1937 von der Reichsregierung zur Erschliessung, Aufbereitung und Verhüttung der größten inländischen Erzvorkommen im Salzgittergebiet errichtet [1], um den erheblich

---

1) Die Salzgittererze ließen sich wegen ihres niedrigen Eisen- und hohen Kieselsäuregehaltes nach dem bei den Ruhrhütten üblichen Schmelzverfahren nicht wirtschaftlich verwerten. Eine Umstellung ihrer Werke hielten jedoch die Ruhrkonzerne in dem gewünschten Umfang nicht für möglich.

gestiegenen Roheisenbedarf der deutschen Industrie zu decken und gleichzeitig den Devisenmarkt zu entlasten.

Nachdem ein besonderes Schmelzverfahren zur Verhüttung saurer Erze entwickelt worden war, wurde nach dem neuesten Stand der Hüttentechnik der Bau eines Eisen- und Stahlwerkes in Watenstedt-Salzgitter in Angriff genommen. Die dortige Zusammenfassung von Erzaufbereitung, Kokerei, Hütte, Stahl-, Walz- und Kraftwerk sollte ein Musterbeispiel in sich geschlossener Energieverbundwirtschaft abgeben.

Von den geplanten 32 Hochöfen befanden sich 1944 zwölf in Betrieb, die mit vorgeschalteter Erzaufbereitung und Kokereien sowie mit angegliederten Thomas-, Siemens-Martin- und Elektrostahlwerken, Walzwerken, Gießerei und Energieeinrichtungen die modernste deutsche Hüttenanlage darstellten. Daneben war in der Abteilung Luitpoldhütte Amberg ein weiteres Eisen- und Stahlwerk angeschlossen.

Die Reichswerke besaßen im Raum von Salzgitter und Peine rund 146 qkm Erzgrubenfelder. Die Anlagen dieser Gruben wurden seit 1941 von der Erzbergbau Salzgitter GmbH betrieben. Ferner bestanden Beteiligungen an zwei süddeutschen Erzbaugesellschaften. Eigene Kiesgruben, Steinbrüche, sowie Kalk- und Chamottewerke waren in der Steine und Erden GmbH., Goslar, zusammengefaßt. Die Brennstoffversorgung wurde durch die Angliederung der Steinkohlengewerkschaft Hamm (1938) und der Bergbau AG Ewald -König Ludwig, Herten, (1941) gesichert.

In der weiterverarbeitenden Industrie war der Konzern durch Beteiligungen an der Stahlwerke Braunschweig GmbH und der AG für Bergbau- und Hüttenbedarf, Salzgitter, vertreten. Eine Handelsgesellschaft schloß den Stufenaufbau ab.

1941 wurde das im Besitz des Reiches befindliche Aktienkapital der AG für Erzbergbau und Eisenhütten (93.25 Prozent) in die neugegründete Reichswerke AG für Bergbau und Hüttenbetriebe eingebracht [1]. Diese Obergesellschaft hielt außerdem wertvolle Beteiligungen an Montanbetrieben in Österreich, Oberschlesien und Mähren.

---

1) Die restlichen 6.75 Prozent lagen in privater Hand.

C. Die Weiterverarbeitung als Ausgangspunkt beim Mannesmann - Konzern

Die Mannesmannröhren-Werke, die sich vom reinen Walzwerk zum horizontal und vertikal gegliederten Großunternehmen entwickelt haben, verdanken ihre Entstehung der Erfindung des nahtlosen Rohres. 1886 gelang es den Brüdern Max und Reinhard Mannesmann zum ersten Male, aus massivem Stabstahl ein Rohr zu walzen. Ein Jahr später nahmen sie in Remscheid das erste Walzwerk dieser Art in Betrieb. 1888 folgten Anlagen in Buss (Saargebiet) und 1889 in Komotau (Erzgebirge). Mit der Zusammenfassung dieser Betriebe zur "Deutsch-Österreichische Mannesmannröhren-Werke" im Jahre 1890 war der Grundstock zum späteren Großkonzern gelegt.

Von der Fertigung nahtloser Röhren ging man allmählich zur Herstellung von Röhren aller Art über und bezog 1905 die als Tochtergesellschaft gegründete Deutsche Röhrenwerke AG und 1918 die Wittener Stahlröhrenwerke AG als Betriebsabteilungen Düsseldorf und Witten in das Unternehmen ein. Mit der Errichtung von Tochtergesellschaften in London (1899) und Dalmine/Italien (1909) wurde auch im weiteren Ausland die Erzeugung aufgenommen.

Nach diesem breiten Ausbau auf horizontaler Ebene dehnte sich die 1908 in Mannesmannröhren Werke, Düsseldorf, umbenannte Gesellschaft auch in vertikaler Richtung aus, wobei sich im einzelnen vier Entwicklungsabschnitte erkennen lassen: die Angliederung eigener Siemens-Martin-Stahlwerke, der Ankauf von Kohle- und Erzgruben, die Errichtung eines eigenen Hochofen- und Stahlwerkes und schließlich die Ausweitung des Produktionsprogrammes auf andere Walzstahlerzeugnisse.

Um sich eine eigene Stahlgrundlage zu schaffen, übernahm Mannesmann 1906 die Saarbrücker Gußstahlwerke, 1912 die Gewerkschaft Grillo-Funke & Co. in Gelsenkirchen-Schalke und 1914 das Blechwalz- und Stahlwerk Schulz-Knaudt AG, Huckingen, die alle als Betriebsabteilungen in das Unternehmen eingefügt worden sind.

Zur Deckung des Kohlebedarfes wurde 1912 die Zeche Königin Elisabeth in Essen, 1918 die Gewerkschaft Unser Fritz in Wanne - Eickel und 1922 die AG Consolidation in Gelsenkirchen erworben.

Während des ersten Weltkrieges erfolgte dann auch der Ausbau der Erzstufe durch den Ankauf von Erzgruben im Siegerland, an der Lahn und im Dillgebiet. Schließlich wurde im Jahre 1924 das Kalksteinwerk Neanderthal in Betrieb genommen und 1927 eine Fabrik für feuerfeste Produkte hinzuerworben [1].

Um die für die Röhrenherstellung besonders wichtige Gleichmässigkeit in der Beschaffenheit des Vormaterials zu gewährleisten, wurde in den Jahren 1925 bis 1929 ein eigenes großes Hochofen- und Stahlwerk, die Heinrich Bierwes-Hütte in Huckingen, errichtet. Der Erwerb der Hahn'sche Werke AG, Berlin, brachte dem Mannesmann-Konzern zudem das Stahl- und Walzwerk Großenbaum ein, das fortan ebenso wie die Bierwes-Hütte als Betriebsabteilung geführt wurde. Die organisatorische Zusammenfassung der beiden benachbarten Werke erlaubte den gegenseitigen Austausch von Siemens-Martin-Stahl gegen Thomasstahl. Um den ersteren war Huckingen verlegen, während Großenbaum vor der Fusion Siemens-Martin-Stahl verarbeiten mußte, wo sonst Thomasstahl genügte.

Mit der Erweiterung des Anwendungsgebietes für Röhren wurden allmählich die Verfeinerung und Verarbeitung von Röhren aller Art und schließlich auch der Rohrbau und der Rohrleitungsbau mit in den Konzernbereich einbezogen. Die zur Röhrenherstellung erforderlichen Spezialmaschinen wurden von der zu diesem Zwecke angegliederten Maschinenfabrik Meer AG geliefert. Um der Konjunkturempfindlichkeit des Röhrengeschäftes zu begegnen, wurde 1935/36 in Huckingen ein Stab- und Formeisenwalzwerk angelegt sowie in verschiedenen Betrieben die Fein- und Zinkblechherstellung aufgenommen.

Der Verkauf der Erzeugnisse im Inland oblag einem Netz rechtlich selbständiger Vertriebsgesellschaften, während die in dreizehn verschiedenen Ländern beheimateten ausländischen Handelsgesellschaften in der Mannesmann-Export GmbH zusammengefaßt waren.

---

1) Wegen Einzelheiten über die Entwicklungsgeschichte des Konzerns siehe Rudolf B u n g e r o t h : 50 Jahre Mannesmannröhren Werke, 1884 - 1934. Berlin 1934.

Obwohl der Konzern von der Verarbeitungsstufe seinen Ausgang nahm, glich er sich demnach im Laufe seiner Entwicklung doch ganz an den Aufbau der anderen deutschen Montankonzerne an, wenn auch das Schwergewicht der Erzeugung stets bei der Gruppe der Röhrenwerke lag, auf die das Gesamtunternehmen in seiner Struktur zugeschnitten war.

D. Vom Handel ausgehende Kräfte zur Konzernbildung

1) Klöckner

Der Klöckner-Konzern bietet ein anschauliches Beispiel dafür, wie sich in Not geratene Unternehmen im Konzernverband wieder zu leistungsfähigen Einheiten entwickeln können. Der Schöpfer des Konzernes, Peter Klöckner, erkannte frühzeitig die Ursachen für die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der mittleren Stahlwerke, die, ohne eigene Rohstoffgrundlage, oft auch noch ungünstig gelegen, schwer um ihren Fortbestand zu ringen hatten [1]. Er verstand sich vortrefflich auf deren Sanierung, was technisch darauf hinauslief, daß die Versorgungsbasis der Werke verbreitert, das Erzeugungsprogramm vereinfacht und der Produktionsgang gestrafft wurde, wirtschaftlich aber darauf, daß die Betriebe in der Hand Klöckners zum Konzern zusammengefaßt wurden. Im vertikalen Aufbau sah er die Voraussetzungen für ihre Wiedergesundung und die Erzielung wirtschaftlicher Höchstleistungen [2].

Die Ausgangsgrundlage bildete die von Klöckner schon seit längerem betriebene Handelsorganisation, die ihm nicht nur dank ihrer Ertragskraft die Mittel zu dem Erwerb der Aktienmehrheiten und der Umgestaltung der Betriebe lieferte, sondern gleichzeitig auch den Absatz der neuerworbenen Werke sichern half.

Anfangs dieses Jahrhunderts gelangte Klöckner in den Besitz der Aktienmehrheit des von ihm reorganisierten "Lothringer

---

1) Vgl. Kurt P r i t z k o l e i t : Männer Mächte Monopole, Karl Rauch Verlag GmbH., Düsseldorf 1953, S. 90 ff.

2) Herchenröder/Schäfer/Zapp: Die Nachfolger der Ruhrkonzerne, Econ-Verlag GmbH., Düsseldorf 1953, S. 172.

Hüttenverein Aumetz-Friede", der 1897 aus dem Zusammenschluß der "Aktiengesellschaft Aumetz, Belgisch-Luxemburgischer Gruben- und Hüttenverein" und der "Aktiengesellschaft Hochofen - Friede" hervorgegangen war. Durch die Übernahme der Kapitalmehrheit der "Fentscher Hütten - Aktiengesellschaft", Kneutingen, wurde zunächst die Roheisenkapazität auf 700.000 Tonnen erweitert (1903). Daraufhin erfolgten Beteiligungen an Erzgruben (Gewerkschaft Reichsland, Murville) und der Erwerb der beiden großen Steinkohlenbergwerke "Victor" und "Ickern" in Rauxel (1910), wodurch die Rohstoffversorgung des seinerzeit zum größten europäischen Hochofenwerk herangewachsenen Unternehmens gesichert werden konnte.

Bald wurden auch Werke der verarbeitenden Industrie in den Gesellschaftsbereich einbezogen. So erfolgte 1917 die Verschmelzung des Lothringer Hüttenvereins mit der notleidenden Düsseldorfer Eisen- und Drahtindustrie AG. Im selben Jahre wurde ferner die Faconeisenwalzwerk L. Mannstaedt & Cie. AG in Troisdorf übernommen, die, selbst mit schweren Rohstoffsorgen belastet, bereits 1910 von Klöckner mit der Sieg - Rheinische Hütte AG in Troisdorf, welche in der Rationalisierung ihrer Roheisenerzeugung steckengeblieben war, vereinigt worden ist. Im Jahre 1918 erwarb der Hüttenverein schließlich noch die Gewerkschaft Quint bei Trier. Dann warf der unglückliche Kriegsausgang von 1918 das Unternehmen in seiner Entwicklung weit zurück. Der Hüttenverein verlor nahezu seine gesamte Erz- und Rohstahlgrundlage, so daß ihm im wesentlichen nur der Zechenbesitz und die Verarbeitungsbetriebe verblieben.

Zum Ausgleich dieses Verlustes wurde in dem Düsseldorfer Betrieb ein Siemens-Martin-Stahlwerk errichtet und gemeinsam mit Thyssen die Geisweider Eisenwerke übernommen. Ein Interessengemeinschaftsvertrag mit der Georgs-Marien-Bergwerks- und Hüttenverein AG (1920) führte Klöckner nicht nur neuen Hochofenraum und moderne Rohstahl- und Walzwerksanlagen zu, sondern brachte ihm mit dem Osnabrücker Betrieb auch weitere Siemens-Martin- und Elektrostahlöfen, Stahlgießereien, Preß- und Hammerwerke sowie sonstige Bearbeitungsanlagen ein. Dar-

über hinaus wurden durch den Erwerb von Beteiligungen an der Zeche Königsborn AG und der Hasper Eisen- und Stahlwerke AG die Voraussetzungen für den Wiederaufbau des Konzerns geschaffen. Nachdem zunächst auch mit diesen Unternehmen Interessengemeinschaftsverträge abgeschlossen worden waren, erfolgte 1923 der letzte Schritt auf dem Wege zur Konzentration: die Fusion von Georgs-Marien-Verein, Königsborn und Haspe mit der Rechtsnachfolgerin des Lothringer Hütten- und Bergwerksvereins, der neugegründeten Klöckner-Werke AG [1].

Der neue Konzern hatte somit einen mehrschichtig vertikalen Aufbau - von eigenen Rohstoff- und Bergbaubetrieben bis zur Weiterverarbeitung - angenommen. Die Standortnachteile der verstreut liegenden Stahl- und Walzwerke (Osnabrück, Haspe, Düsseldorf, Troisdorf und Quint) wurden durch die besondere Pflege der Qualitätserzeugung sowie durch eine weitgehende Spezialisierung und entsprechende Abstimmung der Produktionsprogramme wettgemacht. So fand das Hüttenwerk Haspe, das mit großem Hochofenraum und Thomasstahlwerk besonders zur Verhüttung eisenarmer, phosphorreicher Erze geeignet war, eine glückliche Ergänzung durch die Georgsmarienhütte, die mit kleinem Hochofenraum und Siemens-Martin-Stahlwerk auf eisenreiche, phosphorarme Erze angewiesen war. Auf diese Weise konnten beide Werke je nach der Erz- und Schrottversorgung einen Ausgleich herstellen und einander in beiden Stahlqualitäten ergänzen. Die unterschiedliche Kostenbelastung aus der Verhüttung deutscher Inlandserze in Haspe und hochwertiger Schwedenerze bei der Georgsmarienhütte wurde über die Konzernspitze verrechnet. Von absatzpolitischer Bedeutung waren überdies die beträchtlichen Frachtersparnisse, die infolge der räumlichen Entfernung der Werke durch entsprechende Steuerung der Aufträge erzielt werden konnten.

Auch im Kohlenbergbau herrschte eine Sortenstreuung, denn Werne lieferte Gas- und Gasflammkohle, während Victor-Ickern und Königsborn die für die Verkokung hervorragend geeignete, aber auch für die chemische Veredelung wertvolle Fettkohle förderten.

---

1) Einzelheiten über die Entwicklungsgeschichte des Konzerns bei Volkmar M u t h e s i u s : Peter Klöckner und sein Werk; Glückauf - Verlag Essen 1941.

Das Schwergewicht im Motoren- und Fahrzeugbau sowie im schweren Maschinen- und Stahlbau lag bei der Klöckner-Humboldt-Deutz AG, die seit 1938 mit den Klöckner-Werken durch einen Organvertrag verbunden war. Zwischen der Klöckner-Humboldt-Deutz AG und der Isselburger Hütte AG kam es 1941 ebenfalls zu einem Organverhältnis, nachdem einige Jahre zuvor die Aktienmehrheit der Hütte erworben worden war.

Neben den in der Klöckner-Werke AG zusammengefaßten Produktionsbetrieben bildete die Handelsorganisation Klöckner & Co., der als größter deutscher Eisenhandelsgesellschaft von jeher überragende Bedeutung zukam, die zweite Säule des Gesamtunternehmens. Als organisatorischen und juristischen Rahmen für beide Komplexe hatte der Konzerngründer die Peter Klöckner - Familienstiftung in Duisburg errichtet.

2) Otto Wolff

Neben den Klöckner-Werken stellt die Otto Wolff-Gruppe den zweiten Stahlkonzern dar, der in seinem vertikalen Aufbau vom Handel ausgegangen ist. Mit dem Ziel, sich aus der Abhängigkeit von den Lieferanten zu befreien, begann Otto Wolff im ersten Weltkrieg, sein Eisen- und Blechhandelsgeschäft auf die Grundlage einer eigenen Erzeugung zu stellen [1].

Unauffällig drang der Außenseiter in das Kraftfeld der Hüttenindustrie ein. 1916 kaufte er erstmals Anteile der Vereinigte Stahlwerke van der Zypen und Wissener Eisenhütten AG und setzte ein Jahr darauf mit dem Erwerb von Aktien der Phoenix AG für Bergbau und Hüttenbetrieb ein. 1930 fing er an, Aktien der Rheinischen Stahlwerke aufzukaufen. In dieselbe Zeit fiel auch seine erste Beteiligung an der Stolberger Zink AG für Bergbau und Hüttenbetrieb, die bis 1934 auf 53 Prozent erhöht wurde. 1921 übernahm er die Düsseldorfer Eisenhüttengesellschaft in Ratingen, und 1922 konnte er das erste Aktiendrittel der Rasselsteiner Eisenwerksgesellschaft an sich bringen.

---

1) Siehe hierzu auch Kurt Pritzkoleit: Männer Mächte Monopole; Karl Rauch Verlag GmbH., Düsseldorf 1953, S. 78 ff.

Bei der Gründung der Vereinigte Stahlwerke AG brachte Otto Wolff seine Beteiligungen an Phoenix, Rheinstahl und van der Zypen - Wissen gegen Aktien des neuen Großkonzerns ein. Als sich jedoch erwies, daß das Handelsunternehmen auf die Dauer ohne eigene Erzeugungsbasis nicht auskommen konnte, begann er, die verstreuten Besitztümer der eisenschaffenden Industrie, die noch nicht in den Sog der Konzentrationsbewegung geraten waren, zur Einheit eines wirtschaftlich aktionsfähigen Unternehmens zu sammeln.

Im Saargebiet kaufte er 40 Prozent der auf Grund des Versailler Vertrages in französische Hände gefallenen Neunkircher Eisenwerksaktien sowie die gesamte französische Beteiligung an der Homburger Eisenwerk AG. Im Jahre 1930 wurde die Neuwalzwerk AG Bösperde erworben. 1937 brachte er das Eisenhüttenwerk Thale AG (Thale im Harz) und die Eisen- und Hüttenwerke AG, Bochum, in seinen Besitz, und 1938 ging schließlich das letzte Drittel des Aktienkapitals der Rasselsteiner Eisenwerke auf ihn über.

Dann waren die Bausteine so weit zusammengetragen, daß im Jahre 1939 die Umorganisation der Hüttenbetriebe in Angriff genommen, ihre Produktionsaufgaben neu verteilt, und die Werke überholt, auf eine bestimmte Schwerpunkterzeugung ausgerichtet und aufeinander abgestimmt werden konnten. Zwischen den Werken Bochum, Thale und Rasselstein kam es zu einer Interessengemeinschaft, die 1940 zur Verschmelzung unter der Firma Eisen- und Hüttenwerke AG, Köln, führte. Diese Gesellschaft hielt die Beteiligungen an den seit 1937 in der Neunkircher Eisenwerke AG vereinigten Saarunternehmungen sowie an Walz- und Röhrenwerken.

Neben den kunstvoll zu einer Einheit verzahnten Betrieben der eisenschaffenden Industrie wurde das Konzerngefüge durch eine Reihe von Verarbeitungsbetrieben ergänzt. Zwei Stahlbaufirmen, verschiedene Maschinen- und Werkzeugfabriken sowie vor allem die wertvolle Mehrheit an der Stolberger Zink AG kennzeichneten das Gewicht der Verarbeitungsstufe.

Insgesamt stellten die weit auseinander liegenden, doch arbeitsteilig aufeinander abgestimmten Betriebe ein Hüttenkombinat dar,

das in seiner Eigenart aufs beste geeignet war, den besonderen Bedürfnissen der Wolff'schen Handelsgesellschaften zu dienen.

E. Die Rationalisierungsgemeinschaft der Vereinigten Stahlwerke

Ein Schritt von nachhaltiger Bedeutung in Richtung auf eine weitgehende horizontale und vertikale Konzentration der eisenschaffenden und eisenverarbeitenden Industrie des Ruhrgebietes auf übergeordneter Ebene erfolgte im Jahre 1920 durch den Zusammenschluß der Gelsenkirchener Bergwerks-AG, der Deutsch - Luxemburgischen Bergwerks- und Hütten-AG und des Bochumer Vereins für Bergbau und Gußstahlfabrikation zu einer Interessengemeinschaft, der Rhein-Elbe-Union [1]. Mit dieser Gründung entstand ein Gebilde von bisher unbekannten Ausmaßen, dessen drei Glieder formal zwar selbständig blieben, sich aber in eine Gemeinschaft fügten, die wechselseitige Lieferungs- und Abnahmeverpflichtungen vorsah, wesentliche technische und kaufmännische Vereinfachungen, Verbesserungen und Neueinrichtungen ermöglichte und ihren letzten Ausdruck in der Aufteilung des Rohgewinnes fand [2].

Die Union war der Vorläufer der Vereinigten Stahlwerke. In dieser Gesellschaft schlossen sich im Jahre 1926 die vier Gruppen Rhein-Elbe-Union, Thyssen, Phoenix [3] und Rheinische Stahlwerke zusammen, um in ihr all jene Vorstellungen von rationeller Wirtschaftsführung zu verwirklichen, die allein noch den Ausweg aus der damaligen Strukturkrise der Montanindustrie zu weisen schienen. Nicht wirtschaftlichem oder gar politischem Machtstreben verdankte dieser ehemals größte und vielseitigste deutsche Montankonzern seine Entstehung, sondern er wurde aus reinem Selbsterhaltungstrieb in den Jahren allgemeiner wirtschaftlicher Not

---

1) Ende 1920 traten der Union die Siemens-Halske AG, Berlin, und die Elektro-AG vorm. Schuckert & Co., Nürnberg, bei.

2) Vgl. Heinrich D e i s t , Zur Konzentration in der Eisen- und Stahlindustrie; in: Der Volkswirt, 1957, Beilage zu Nr. 43, S. 62 ff.

3) Bestehend aus der Phoenix AG für Bergbau und Hüttenbetrieb sowie aus der Vereinigte Stahlwerke van der Zypen und der Wissener Eisenhütten AG.

von einer Reihe weitblickender Männer ins Leben gerufen. Eingeengte Absatzräume infolge des unglücklichen Kriegsausganges, lastende Überinvestitionen aus der Scheinblüte der Inflation sowie der gefährlich wachsende Druck der in den westlichen Ländern im Zuge eines umfassenden Konzentrationsprozesses zu wenigen leistungsfähigen Gruppen zusammengeschlossenen Hüttenbetriebe machten Maßnahmen erforderlich, zu deren Durchführung eine bloße Interessengemeinschaft mit Lieferungs- und Abnahmeverträgen wie die Rhein-Elbe-Union nicht mehr ausreichten. Es war vielmehr eine straffe technisch-wirtschaftliche Unternehmensführung nötig, um unter einheitlicher Leitung eine tiefgreifende Rationalisierung von Betrieben und Verwaltung vornehmen zu können. Im übrigen waren es bemerkenswerterweise amerikanische Geldgeber, die aus Gründen der Kreditsicherung ein Großunternehmen als Schuldner vorzogen und auf dem Zusammenschluß bestanden, sollte eine große Dollar-Anleihe zustande kommen, von deren Aufnahme die Finanzierung der in Aussicht genommenen Rationalisierungsmaßnahmen abhing.

Das war der Anlaß für die Gründung der Vereinigte Stahlwerke AG, die mit 22 Betriebsgesellschaften und einer Belegschaft von über 250.000 Arbeitern und Angestellten in ihren guten Jahren mehr als 6 Mio Tonnen Rohstahl erzeugte und über 21 Mio Tonnen Kohle förderte.

Der Grundgedanke der neuen Organisation war, "durch eine horizontale Verbindung der bereits in sich vertikal gegliederten Gruppen ein einheitliches Unternehmen zu schaffen und unter Ausnutzung der technischen und verkehrsgeographischen Vorteile der einzelnen Werke Erzeugung und Absatz zu rationalisieren, um dadurch die Kosten zu senken und die Rentabilität zu erhöhen" [1].

Die Quellen der Unwirtschaftlichkeit, die das Nebeneinanderbestehen vieler selbständiger Bergwerks-, Hütten- und Verarbeitungsbetriebe mit sich brachte, sollten ausgeschaltet, technischer und wirtschaftlicher Leerlauf beseitigt und die Wirtschaftskraft des Gesamtunternehmens bei gleichzeitiger Wahrung und Erhöhung des Gütestandes der Erzeugnisse gesteigert werden.

---

1) Stahltreuhänderbericht S. 19.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine umfassende betriebstechnische und organisatorische Neugliederung der von den Gründerfirmen eingebrachten Werke durchgeführt. An die Stelle der früheren Zersplitterung der Herstellung gleichartiger Erzeugnisse auf zahlreiche Betriebe trat eine planvolle Erzeugungsaufteilung auf einzelne, nach Standort, Betriebseinrichtung und Erfahrung am besten geeignete Werke und Werksgruppen. Arbeitsteilung und Arbeitszusammenfassung waren die Grundlagen der neuen Produktionsgemeinschaft [1].

Um die Vollausnutzung der leistungsfähigsten Werke sicherzustellen, wurden solche Betriebe, die keine Rentabilität mehr erwarten ließen, stillgelegt. Die Quoten in den Verkaufsverbänden - aber auch die Soziallasten - gingen auf die wirtschaftlich arbeitenden Werke über. Von den von den Gründern eingebrachten 48 Schachtanlagen wurden 1933 noch 25 betrieben. Auf der Eisenseite sank die Zahl der Produktionsstätten von 145 im Jahre 1926 auf 66 im Jahre 1933.

Die horizontale Neugliederung begann schon bei den Grundstoffindustrien. Der Steinkohlenbergbau wurde in die vier regionalen Gruppen Dortmund, Bochum, Gelsenkirchen und Hamborn eingeteilt und der Hauptverwaltung Bergbau in Essen unterstellt. Die übrigen Rohstoffbetriebe (Erz-, Ton- und Quarzitgruben, Kalk- und Dolomitwerke) wurden unter Errichtung ebenfalls gebietsmäßig und fachlich abgegrenzter Bergverwaltungen in der "Rohstoffbetriebe der Vereinigten Stahlwerke GmbH" zusammengefaßt und einheitlich von Dortmund und später von Siegen aus geleitet.

In der Eisenschaffung wurden die am Rhein gelegenen fünf Hüttenwerke zur Hüttengruppe West unter Führung des Werkes Hamborn zusammengeschlossen. Dabei wurden die benachbarten Werke Ruhrort und Meiderich zu einer Einheit verschmolzen. Im Raum Dortmund bildeten die zu einem Betrieb zusammengefaßten Werke Dortmunder Union und Hoerder Verein die Hüttengruppe Ost.

---

1) Siehe hierzu auch: Die Vereinigte Stahlwerke AG Ihr Aufbau und ihre Bedeutung für Deutschland und die Weltwirtschaft. Herausgegeben von Schwarz, Goldschmidt & Co; Verlag Liebheit & Thiesen, Berlin 1926.

Beide Gruppen wurden technisch rationalisiert und ihr Arbeitsprogramm einheitlich geordnet. Dabei erfuhr jedes Werk eine Ausrichtung seiner Fertigung auf ein oder zwei Spezialroheisensorten. Gleichzeitig wurden die Frachtvorteile ausgenutzt, indem die Hüttenwerke am Rhein hauptsächlich große Walzprodukte und Exportgüter in ihr Programm aufnahmen, während die im Ruhrgebiet gelegenen Werke mit ihren großen Verarbeitungsbetrieben im wesentlichen die leichteren Walzstahlsorten sowie die Inlandslieferungen und Werkstättenaufträge auszuführen hatten. Der Bochumer Verein wurde zu einem reinen Qualitätswerk entwickelt und in eine engere Produktionsgemeinschaft mit der Henrichshütte in Hattingen gebracht. Die reinen Hochofen- und Gießereiwerke wurden zu einer Gießergruppe verbunden.

In der anschließenden Erzeugungsstufe wurden gleichartige Betriebe in Gruppen für Röhrenwerke, Feinblechwerke, Bandstahlwerke und Drahtwerke zusammengelegt. Ebenso wurden die von den Gründern übernommenen Eisenhandelsgesellschaften regional zusammengefaßt und gebietsweise neu abgegrenzt. Der Verkauf der Walzproduktion erfolgte zentral von Düsseldorf aus, während jeweils das führende Werk die Spezialerzeugnisse vertrieb. Das Auslandsgeschäft in Walzwerkserzeugnissen wurde durch die Stahlunion-Export GmbH abgewickelt.

Auf diese Weise entstand ein vertikales Gesamtgebilde, das von der Rohstoffgewinnung bis weit in die Verarbeitung hineinreichte, im Hinblick auf den Umfang der Produktionsstätten und Fertigungsprogramme aber eine weitgehende horizontale Gliederung mit allen entsprechenden Rationalisierungsmöglichkeiten zuließ. Damit ergaben sich produktionswirtschaftliche Möglichkeiten der Spezialisierung und gegenseitigen Ergänzung, wie sie in keinem anderen deutschen Konzern vorhanden waren. Die auf bestimmte Fabrikationsgänge ausgerichteten Betriebe konnten unter Ausnutzung ihrer Sondererfahrungen ihre Erzeugnisse in stets gleichmäßigem Arbeitsgang hinsichtlich Qualität und gleichbleibender Beschaffenheit zur höchsten Entwicklung bringen.

Dabei fügte sich die große Zahl der Erzeugnisse bei aller Vielseitigkeit der Herstellungsverfahren und der Vielzahl der Werke

zu einem in sich geschlossenen und durchgegliederten Produktionsprogramm zusammen, das "von den zahlreichen Hausbrand- und Industriekohlen- und Kokssorten des Ruhrbergbaus bis zu den volkswirtschaftlich so wichtigen Erzeugnissen der Kohleveredlung, wie Ferngas, Ammoniak, Benzol, vom tonnenschweren Stahlblock bis zum hochwertigsten Kesselmaterial alle wichtigeren Erzeugnisse berg- und hüttenmännischer Tätigkeit umfaßte" [1].

Die Organisationsform des Konzerns war in den zwanzig Jahren seines Bestehens verschiedenen Wandlungen unterworfen. Ursprünglich waren der Hauptgesellschaft in Düsseldorf nahezu alle Erzgruben, Steinkohlenzechen und Rohstoffbetriebe sowie fast alle Hüttenwerke und Verarbeitungsbetriebe als unselbständige Betriebsgesellschaften angeschlossen. Auch als in den Jahren 1933/34 die produktionstechnisch verwandten Werke zu Gruppen zusammengefaßt wurden, blieben die Gruppenhauptverwaltungen rechtlich unselbständig und wurden weiterhin als Betriebsabteilungen der Düsseldorfer Zentrale geführt. Aber auch diese Organisationsform erwies sich im Laufe der Zeit als unzweckmäßig. Um klare Verantwortungsbereiche zu schaffen und die Überschaubarkeit zu erhöhen, erwies sich bald die Bildung rechtlich selbständiger Werkseinheiten als angebracht. In Anlehnung an die entwickelten Gruppenbildungen der Betriebsgesellschaften wurden daher 1934 zwölf Aktiengesellschaften und zehn Gesellschaften mit beschränkter Haftung gegründet [2]. Mit diesen Unternehmen sowie mit allen bedeutenden Beteiligungsgesellschaften bestanden Organschaftsverträge und über die Muttergesellschaft zentraler Geldverkehr.

---

1) Kohle - Eisen - Stahl. Ein Überblick über die Vereinigte Stahlwerke Aktiengesellschaft, Düsseldorf, und ihre Betriebsgesellschaften; Copyright 1937 by Vereinigte Stahlwerke AG, Düsseldorf, Presseabteilung.

2) Die Betriebsgesellschaften übernahmen die Betriebsführung ihrer Werke mit Vorräten und Debitoren für Rechnung der Vereinigte Stahlwerke AG. Die Übertragung des Eigentums an den Betriebsanlagen scheiterte an der fehlenden Zustimmung der ausländischen Anleihegläubiger. Das Eigentum an den Anlagen blieb daher nach wie vor bei der Düsseldorfer Zentrale, doch wurde das innerbetriebliche Rechnungswesen derart gehandhabt, als sei die Übertragung erfolgt.

Durch diese Konstruktion des Konzerns war einerseits eine größtmögliche Wirtschaftlichkeit durch betriebsorganisatorische und technische Ausgestaltung der einzelnen Werke und darüber hinaus durch gebiets- und produktionsbedingte Gruppierungen geschaffen. Andererseits hatten die Betriebsgesellschaften weitgehende Bewegungsfreiheit und Selbständigkeit. Der Vereinigte Stahlwerke AG blieb dagegen als Dachgesellschaft die Wahrnehmung übergeordneter Gemeinschaftsaufgaben vorbehalten. Ihre Weisungs- und Lenkungsbefugnisse erstreckten sich vornehmlich auf das Gebiet der Finanzwirtschaft und der Investitionen, auf die Bestimmung der Art und des Umfanges der Produktionsprogramme, auf Rohstoffeinkauf und Verkauf, auf Fragen des Patentwesens und der Forschung.

Die einheitliche Führung der Konzerngesellschaften wurde dadurch gewährleistet, daß Vorstandsmitglieder der Vereinigte Stahlwerke AG gleichzeitig im Vorstand, Aufsichtsrat oder Beirat der Tochtergesellschaften vertreten waren. Außerdem erfolgten in gemeinsamen Hütten- und Bergausschußsitzungen sowie in der Gesamtvorstandssitzung der Holding- und Tochtergesellschaften Meinungs- und Erfahrungsaustausch.

3. Abschnitt

Die Folgen der alliierten Entflechtungsmaßnahmen

Kapitel I. Die Eingriffe der Besatzungsmächte in die deutsche Montanindustrie

A) Die Motive

Auf der Konferenz von Quebec im September 1944 wurden zwischen Roosevelt und Churchill die Richtlinien für die alliierte Nachkriegspolitik in Deutschland erörtert. Grundlage dieser Besprechungen bildete ein von dem Staatssekretär des Schatzamtes der USA, Henry Morgenthau, entworfener Plan, demzufolge das Ruhrgebiet

" ... nicht nur aller dort vorhandenen Industrien entkleidet, sondern darüber hinaus so geschwächt und kontrolliert werden sollte, daß sich dort in absehbarer Zeit kein neues Industriezentrum entwickeln kann." Zu diesem Zwecke sollten "... innerhalb eines kurzen Zeitraums, der nicht mehr als sechs Monate betragen darf, alle Industrieanlagen und jedwede industrielle Ausrüstung, soweit sie noch nicht während des Krieges durch Luftangriffe zerstört wurden, restlos demontiert und den alliierten Regierungen im Rahmen der Rücklieferung gestohlenen Eigentums überlassen werden. Aus den Bergwerken soll die gesamte maschinelle Einrichtung entfernt werden. Die Gruben selbst sind zu schließen [1]."

---

1) Text bei Henry M o r g e n t h a u , Germany as our Problem; Europa-Archiv S. 258.

Ferner J. D. W a r b u r g , Deutschland - Brücke oder Schlachtfeld, S. 295; Verlag Mittelbach, Stuttgart 1949. Zitiert: Stahltreuhänderbericht S. 32.

Diese Gedanken lassen ihren Einfluß auf die Potsdamer Beschlüsse der Siegermächte vom 2. August 1945 nicht verkennen. Abschnitt III A Politische Grundsätze Ziffer 3 des Abkommens [1] fordert die

" ... völlige Abrüstung und Entmilitarisierung Deutschlands und die Ausschaltung der gesamten deutschen Industrie, welche für eine Kriegsproduktion benutzt werden kann, oder deren Überwachung."

Nach Abschnitt III B Wirtschaftliche Grundsätze Ziffer 11 in Verbindung mit Ziffer 15 sollten nur diejenigen Industrieanlagen vor der Vernichtung verschont bleiben, die für die Sicherung der Warenproduktion und der Dienstleistungen zur Befriedigung des Bedarfs der Besatzungstruppen und zur Aufrechterhaltung eines Lebensstandards in Deutschland erforderlich wären, der den durchschnittlichen Lebensstandard der übrigen europäischen Länder [2] nicht übersteigen solle.

" Die Herstellung von Metallen, Chemikalien und Maschinen ... ist streng zu überwachen und zu beschränken. Betriebe, die für die Erzeugung im Rahmen des erlaubten Maßes nicht benötigt werden, sind gemäß einem von der Alliierten Reparationskommission empfohlenen und von den in Betracht kommenden Regierungen genehmigten Plan ins Ausland zu überführen, oder, falls dies nicht geschieht, zu zerstören [3]."

Neben diesen zunächst vorherrschenden Zielen der Entmilitarisierung und Reparation ordnete Ziffer 12 b der Wirtschaftlichen Grundsätze [4] die Dezentralisation der deutschen Wirtschaft an:

---

1) Bei W e g e n e r , Zwischen Krieg und Frieden, Dokumentensammlung; Wedding Verlag Berlin 1946. Ferner auch Europa-Archiv S. 215.

2) Bei der Berechnung dieses mittleren Lebensstandards sollte wohlbemerkt Großbritannien, der damals größte Stahl- und Kohlenproduzent Europas, außer Betracht bleiben.

3) Wörtlich aus der Dokumentarsendung des Süddeutschen Rundfunks, München, v. 23.2.1956 "Ruhrsymphonie". Manuskript: Gerd Zepten; Leitung: Rudolf Mühlfenzl.

4) Bei Wegener, a.a.O. S. 69.

" Zu dem frühest möglichen Zeitpunkt soll die deutsche Wirtschaft dezentralisiert werden, um die gegenwärtige übermäßige Konzentration der Wirtschaftsmacht, wie sie insbesondere durch Kartelle, Syndikate, Trusts und andere Monopolvereinigungen belegt wird, zu vernichten. "

Neben ihrem gemeinsamen Hauptziel, der Verminderung der deutschen Wirtschaftskraft durch Demontagen und Kontrollen "zur Sicherung des internationalen Friedens", verfolgte jede der einzelnen Besatzungsmächte noch ihre eigenen Absichten. Der Sowjetunion ging es dabei vor allem um die Übertragung ihrer parteipolitischen Grundsätze auf das deutsche Wirtschaftsleben:

" Ohne Durchführung der Entkartellisierung und Beseitigung der Monopolherrschaft ist es unmöglich, die Bedingungen für eine Wiedergeburt Deutschlands als eines friedlichen und demokratischen Staates zu sichern. Um diese wichtige Aufgabe wirklich durchführen zu können, ist es notwendig, die Fabriken und die anderen Unternehmen der Konzerne, Kartelle und Trusts zu enteignen und diese Werke dem deutschen Staat als Eigentum zu übergeben " (Molotow auf der Moskauer Konferenz, März/April 1947 [1]).

Die Amerikaner dagegen machten sich in Anlehnung an den freiheitlichen Leitgedanken ihrer Wirtschaftsordnung zum Verfechter ihrer hergebrachten Antitrustpolitik. Über ihre Absichten gibt die Direktive JCS/1067 [2] Aufschluß, die im April 1947 von der US-Regierung an den damaligen Oberbefehlshaber, General Eisenhower, gerichtet worden war und Richtlinien über die US-Nachkriegspolitik in Deutschland enthielt. Als besonderen Programmpunkt sah Ziffer 37 der Direktive die Aufteilung der Eigentums- und Herrschaftsverhältnisse in der deutschen Industrie vor [3].

---

1) Wortlaut Europa-Archiv S. 685; zitiert im Stahltreuhänderbericht S. 34.

2) Veröffentlicht in: Germany 1947 - 1948, The Story in Documents; Department of State 1950, Publication 3556, European and British Commonwealth Series 9.

3) Ziffer 37: "It is the policy of our government to effect a dispersion of the ownership and control of German industry."

Die Engländer als Vertreter der Labour-Regierung neigten mehr der Sozialisierung zu. Die Amerikaner hingegen wollten den alten Eigentumsgedanken gewahrt wissen. Aus diesem Zwiespalt heraus wuchs die Mitbestimmung, die weder den privaten Eigentumsbegriff umstürzte, noch den neuen Begriff der Sozialisierung verwirklichte.

Daß sich die unter dem Deckmantel einer "Beseitigung übersteigerter Wirtschaftsmacht" verbergenden Absichten ausländischer Interessentengruppen, der deutschen Eisen- und Stahlindustrie die Grundlagen ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu entziehen, noch jahrelang behaupten konnten, beweist die in der unter dem Einfluß der Militärregierung stehenden Neue Zeitung vom 24.3.1951 erhobene Forderung, die "politisch mehr gesicherte Stahlproduktion in Frankreich aufzubauen auf Kosten der unwirtschaftlich arbeitenden und politisch unsicheren Stahlwerke des Ruhrgebiets".

B) Die Entflechtungsphase

1) Unterwerfung unter alliierte Kontrolle

Der erste Schritt zur Verwirklichung der alliierten Entflechtungspläne erfolgte am 21.12.1945 mit dem Erlaß der Allgemeinen Verfügung Nr. 5 zum Gesetz Nr. 52, auf Grund deren 67 Gesellschaften des Steinkohlen- und Braunkohlenbergbaus beschlagnahmt und dadurch aus ihrem verbundwirtschaftlichen Zusammenhang zur Hüttenindustrie gelöst wurden. Der zweite Schritt folgte am 20.8.1946, als durch die Allgemeine Verfügung Nr. 7 auch alle größeren und mittleren Hüttenwerke der Sperre und Kontrolle ihrer Vermögen unterworfen wurden. Die Firma Fried. Krupp war bereits am 16.11.1945 durch die Allgemeine Verfügung Nr. 3 der Verfügungsmacht ihres Eigentümers entzogen worden [1].

---

1) Alle diese Verfügungen ergingen auf Grund des Art. I Abs. 1 g des Gesetzes Nr. 52, das noch vor Einstellung der Kriegshandlungen von den Alliierten zur Beschlagnahme von deutschen Vermögenswerten erlassen worden war, über die sie sich eine weitere Behandlung vorbehalten wollten.

Britische Aufsichtsbehörden übernahmen die treuhänderische Verwaltung der Betriebe, die infolge der vorausgehenden Verhaftung von 75 namhaften Wirtschaftsführern der Ruhrindustrie großenteils ihrer Vorstandsmitglieder beraubt waren. Als Kontrollinstanzen für den Kohlenbergbau wurden von der britischen Besatzungsmacht am 20.8.1946 die North German Coal Control (NGCC), für die Stahlindustrie die North German Iron and Steel Control (NGISC) errichtet. Das Verbindungsglied zwischen den Alliierten und den Zechenverwaltungen bildete die Deutsche Kohlen-Bergbau-Leitung [1].

In Verfolg der von der Metallurgy Branch - Trade and Industries Division [2] - vorgelegten Pläne über die Auflösung der deutschen Kartelle und Konzerne wurde die NGISC durch Erlaß der britischen Militärregierung vom 7.10.1946 mit der Durchführung der Entflechtungsmaßnahmen beauftragt. Dazu wurde das Amt in zwei Unterabteilungen aufgegliedert. Die eigentliche Neuordnung und die damit verbundene Verwaltung der ausgegründeten Betriebsführungsgesellschaften oblag der "Reorganisation Section", während sich die "Control Section" mit der Überwachung und Auflösung der Altkonzerne zu befassen hatte.

Die NGISC hat am 17.11.1947 die Öffentlichkeit über ihre Maßnahmen wie folgt unterrichtet [3]:

---

1) Heinrich K o s t , Generaldirektor der Deutschen Kohlen-Bergbau-Leitung: "Die Vorstellungen der Alliierten vom Kohlenbergbau gingen dahin, durch eine Alliierte Generaldirektion mit alliierten Bezirksdirektionen und von diesen abhängigen technischen Leitern der Schachtanlagen den deutschen Bergbau ohne Rücksicht auf organisch gewachsene Zusammenhänge der Unternehmen zu betreiben ... Da Absatz und Verteilung der geförderten Kohle nur nach den Absichten der Alliierten möglich sein sollten, schufen sie unter Rückgriff auf die Organisation des Kohlensyndikates das North German Coal Distribution Office als Instrument der von alliierter Seite gesteuerten Kohlenverteilung (Original aus der Dokumentarsendung des Süddeutschen Rundfunks vom 23.2.1956).

2) Die Metallurgy Branch unterstand der Economic Subdivision, einer Hauptabteilung der britischen Militärregierung.

3) Abgedruckt in: Die Ruhr-Montan-Konzerne, 2. Aufl. S. 3; Verlag Hoppenstedt, Heppenheim-Berlin-Essen 1950.

" Die North German Iron and Steel Control hat entsprechend der von den alliierten Regierungen festgelegten Politik einen Plan ausgearbeitet, der die unerwünschte wirtschaftliche Machtkonzentration in Deutschland beseitigt. Die großen Eisen- und Stahlwerke der britischen Zone werden von den Konzernen gelöst, die diese Werke bisher in Besitz hatten und verwalteten. Auf Grund des aufgestellten Planes werden die Industriewerke eine kaufmännische und eine technische Verwaltung erhalten, die von erfahrenen Kräften besetzt ist und in der die Arbeitnehmerschaft unmittelbar vertreten sein wird. Es wird eine völlige Trennung von den bisherigen Konzernen, von den früheren Industriemagnaten und von allen sonstigen Organisationen durchgeführt ... Um auch äußerlich die Trennung der neuen Werke zu kennzeichnen, werden die bisherigen Firmennamen nicht weitergeführt werden. "

Nach der Vereinigung der amerikanischen und der britischen Besatzungszone Anfang 1947 wurde die NGCC in die UK/US Coal Control Group (CCCG) umgebildet. An die Stelle der NGISC trat die UK/US Steel Control Group (CSG).

2) Die Errichtung der Treuhandverwaltung

Als ausführendes Organ der alliierten Kontrollinstanzen wurde durch Anordnung der NGISC vom 15. Oktober 1946 die "Treuhandverwaltung im Auftrage der North German Iron and Steel Control" (Treuhandverwaltung) errichtet. Ihre Aufgabe war es, die Eisen- und Stahlkonzerne in selbständige Produktionseinheiten zu zerlegen, die entweder als solche erhalten bleiben oder als Bausteine einer auf die Entflechtung folgenden Neuordnung verwendet werden sollten. Freilich konnte die Treuhandverwaltung immer nur im Auftrag der Militärregierung handeln, und es war Sache der Alliierten, ob und in wie weit sie sich bei ihren Maßnahmen des Rates und der verwaltungstechnischen Mithilfe der Treuhänder bedienen wollten [1].

---

1) Vgl. Kurt P r i t z k o l e i t , Männer - Mächte - Monopole, S. 168 ff; Karl Rauch Verlag GmbH., Düsseldorf 1953.

Als die Treuhandverwaltung im April 1948 ihre Tätigkeit beendet hatte, waren aus dem Bestand der Montankonzerne 24 Hüttenbetriebe ausgegliedert [1]. Die neuen Unternehmen waren durchweg mit einem Aktienkapital von DM 100.000 ausgestattet. Der Betrieb der Anlagen erfolgte auf Grund eines Betriebsbenutzungsvertrages mit den Altgesellschaften, dessen Abschluß allerdings recht problematisch war [2]. Die Aktien der Betriebsführungsgesellschaften wurden von der Treuhandverwaltung gehalten [3].

3) Die Dekonzentrationsgesetze

Ihren ersten legalen Niederschlag fanden die alliierten Dezentralisierungspläne in dem Gesetz Nr. 56 der amerikanischen Militärregierung vom 12.2.1947 über das "Verbot der übermässigen Konzentration deutscher Wirtschaftskraft" [4]. Für das britische Besatzungsgebiet wurde die im wesentlichen gleichlautende UK-Verordnung Nr. 78 [5] und für die französische Zone die Verordnung Nr. 96 erlassen. Diese Gesetze verboten grundsätzlich die übermäßige Zusammenballung deutscher Wirtschaftskraft, einerlei, ob innerhalb oder außerhalb Deutschlands und ohne Rücksicht auf ihre Form und ihren Charakter [6]. Sie enthielten im wesentlichen nur allgemeine Vorschriften darüber, was als Merkmal für eine "übermäßige Konzentration

---

1) Die 25. Betriebsführungsgesellschaft war die Eisenerzbergbau Ilsede AG.

2) Da die Verwaltungen der alten Konzerne ihre Unterschrift zu den Verträgen verweigerten, hatte die NGISC auf Grund des Gesetzes Nr. 52 den Leiter der Treuhandverwaltung beauftragt, die Betriebsbenutzungsverträge als ihr Bevollmächtigter für die Konzerne zu unterzeichnen.

3) Einzelheiten über Ausgründung und Größe der Betriebsführungsgesellschaften gehen aus der Aufstellung S. 79 hervor.

4) Gesetz Nr. 56 der amerikanischen Militärregierung v. 12.2. 1947; veröffentlicht in: Württ.-Bad.Mil.Reg.Bl. 1947, S.17.

5) Verordnung Nr. 78 der britischen Militärregierung ; veröffentlicht in: A.Bl. Brit.Mil.Reg. Heft Nr. 16, S. 412.

6) Vgl. amerik. MRG Nr. 56 Art. 1.

beschränkender oder monopolistischer Wirtschaftskraft" im Sinne des Gesetzes anzusehen war. Als Anhaltspunkt für die Beurteilung sollte den Militärregierungen der von den betreffenden Gesellschaften kontrollierte Marktanteil, der Wert des Aktivvermögens und des Jahresumsatzes, die Natur der Tätigkeit sowie Art und Ausmaß der Beteiligung des Unternehmens an Verträgen, Abkommen und Zusammenschlüssen dienen [1].

Dem allgemeinen Gesetz Nr. 56 folgte bald der Erlaß der britischen und amerikanischen Sondergesetze Nr. 75 [2] über die "Umgestaltung des deutschen Bergbaus und der deutschen Eisen- und Stahlindustrie" nach. Die Gesetze Nr. 75, die in ihrem Inhalt für beide Besatzungszonen im wesentlichen übereinstimmten, traten am 10. November 1948 in Kraft.

C) Die Neuordnungsphase

1) Gesetz Nr. 75

Mit dem Erlaß der alliierten MRG Nr. 75 wurde der zweite Abschnitt der Dezentralisierung, die eigentliche Neuordnung, eingeleitet. Hielt auch das Gesetz unabweichlich an den früheren Entflechtungsplänen der Besatzungsmächte fest, so machte sich doch insoweit bereits ein gewisser Wandel in der politisch-wirtschaftlichen Auffassung der Alliierten bemerkbar, als in der Präambel des Gesetzes neben den freilich vorherrschenden Zielen der Abrüstung und der Dekonzentration erstmals von einer "Förderung der Gesundung des deutschen Wirtschaftslebens" gesprochen wird [3]. Ferner wurde die endgültige

---

1) Vgl. amerik. MRG Nr. 56 Art. 4 Zif. 1 - 5.

2) Gesetz Nr. 75 der britischen Militärregierung; veröffentlicht in: A.Bl. Brit.Mil.Reg. Heft Nr. 27, S. 1025.
Gesetz Nr. 75 der amerikanischen Militärregierung; veröffentlicht in: A.Bl. US-Militärregierung, Ausgabe L vom 16.12.1948, S. 22.

3) BMRG Nr. 75, Präambel Abs. 4.

Entscheidung über die Eigentumsverhältnisse im Kohlenbergbau und in der Eisen- und Stahlindustrie der deutschen Regierung übertragen [1].

Die MRG 75 führten namentlich die Konzerne auf, die im Sinne des Gesetzes "eine übermäßige Konzentration der Wirtschaftskraft darstellten oder deren Fortbestand aus anderen Gründen bedenklich erschien" und bestimmten deren Liquidation [2]. Ausgenommen waren nur diejenigen Montanunternehmen, die sich zu mindestens 50 Prozent in ausländischem Besitz befanden [3].

Als deutsches Exekutivorgan für die Umgestaltung des Kohlenbergbaus wurde die Deutsche Kohlen-Bergbau-Leitung (DKBL) eingesetzt. Zur Durchführung der endgültigen Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie ordnete Art. III Zif. (10) BMRG 75 die Errichtung eines Stahltreuhandverbandes (Stahltreuhändervereinigung) an. Die sich aus deutschen Staatsangehörigen zusammensetzenden Mitglieder dieses Verbandes wurden im Einvernehmen mit dem Verwaltungsrat des Vereinigten Wirtschaftsgebietes durch das Bipartite Control Office ernannt. Sowohl DKBL wie Treuhandverband waren als ausführende Organe an die Weisungen der Alliierten gebunden, welche daher letztlich die alleinige Verantwortung für die im Zuge der Entflechtung getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen trugen [4].

Aufgabe der Stahltreuhändervereinigung war es, "die im Gang befindliche Dezentralisierung der Eisen- und Stahlwerke zum Abschluß zu bringen" [5]. Insbesondere hatte sie der Militärregierung alsbald Pläne für die endgültige Neuordnung zur Genehmigung vorzulegen. Diese Pläne sollten die Bildung so-

---

1) BMRG Nr. 75, Präambel Abs. 2.

2) BMRG Nr. 75 Art. I Zif. (1) iVm. Anhang A.

3) Lt. Bekanntmachung des amerikanischen und des britischen Militärgouverneurs über den Treuhandplan v. 26.1.1950, Abs. 4.

4) Die Alliierten hatten sich auch in Art. 2 b des Besatzungsstatuts auf dem Gebiet der Dekartellierung und Entflechtung ihre bisherige gesetzgeberische Gewalt vorbehalten (BAnz. v. 21.9.1949).

5) BMRG Nr. 75 Art. III Zif. (10).

genannter Einheitsgesellschaften vorsehen, deren Bausteine die von der Treuhandverwaltung errichteten Betriebsführungsgesellschaften abzugeben hatten. Den neuen Gesellschaften sollten die bisher nur auf Grund von Betriebsbenutzungsverträgen in Gebrauch genommenen Werksanlagen zu Eigentum übertragen werden. Ferner konnten in die Neugründungen weitere Vermögenswerte, auch wenn diese nicht in das Gebiet der Eisen- und Stahlindustrie fielen, einbezogen werden [1].

2) Gesetz Nr. 27

Als nach dem Zusammenschluß des Vereinigten Wirtschaftsgebietes mit der französischen Besatzungszone zur Bundesrepublik Deutschland an die Stelle der früheren britischen, amerikanischen und französischen Militärregierungen die Alliierte Hohe Kommission getreten war, wurden die MRG Nr. 75 am 16.5.1950 durch das Gesetz der Alliierten Hohen Kommission Nr. 27 [2] ersetzt. Damit war eine einheitliche Rechtsgrundlage für die Neuordnung mit Geltungskraft für das gesamte Bundesgebiet geschaffen worden.

Im Gegensatz zu den Gesetzen Nr. 75 verwies das neue Gesetz nicht mehr auf die UK-Verordnung 78 und das Gesetz 56. Vielmehr wollte es selbst die Neuordnung des Kohlenbergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie erschöpfend regeln, ohne auf andere Rechtsquellen zurückzugreifen.

Gesetz Nr. 27 teilte die von ihm betroffenen Unternehmen des Kohlenbergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie in fünf Gruppen (A - E) ein, die einer verschiedenartigen Behandlung unterlagen. Davon umfaßte die Gruppe A diejenigen Montankonzerne, die zum Zwecke der Umgestaltung zu liquidieren waren [3]. Es handelte sich dabei um folgende neun Großunternehmen: Vereinigte Stahlwerke, Fried. Krupp, Mannesmann,

---

1) BMRG Nr. 75 Art. III Zif. (12).

2) Gesetz Nr. 27 der Alliierten Hohen Kommission v. 16.5.1950; veröffentlicht in: A.Bl. 1950, S. 298.

3) AHKG Nr. 27 Art. II Zif. (1).

Klöckner, Hoesch, Otto Wolff, Gutehoffnungshütte, Reichswerke und Flick. Die Neugliederung der Ilseder Hütte fand ohne vorausgehende Liquidation statt.

An die Stelle dieser Montangruppen traten im Bereich der Eisen- und Stahlindustrie gemäß Gesetz Nr. 27 Art. IV in Verbindung mit der Durchführungsverordnung Nr. 6 [1] vierundzwanzig neue Stahl-Einheitsgesellschaften [2]. Hinzu kamen noch weitere selbständige Nachfolgegesellschaften auf dem Gebiete der Verarbeitung und des Handels, die auf Grund der Durchführungsverordnung Nr. 16 [3] gebildet worden waren.

Die Verbindung von Gesellschaften des Kohlenbergbaus mit den neuen Stahl-Einheitsgesellschaften wurde in den Durchführungsverordnungen Nr. 9 [4] für Hoesch, Klöckner und Krupp, Nr. 14 [5] für Gutehoffnungshütte, Mannesmannröhren-Werke und Vereinigte Stahlwerke), Nr. 19 [6] für Flick und Nr. 21/24 [7] für einen weiteren Bereich der Vereinigten Stahlwerke geregelt. Insgesamt wurden zwanzig neue Kohle-Einheitsgesellschaften gegründet.

Durch diese Maßnahmen wurden die in organischer Entwicklung entstandenen Konzerne in eine große Anzahl neugeschaffener Einheitsgesellschaften zerlegt.

---

1) DVO Nr. 6 v. 2.5.1951 zu Gesetz Nr. 27; veröffentlicht in: A.Bl. S. 898.

2) Über die organisatorische Umwandlung der Betriebsführungsgesellschaften in Stahl-Einheitsgesellschaften siehe die Zusammenstellung auf S. 79.

3) DVO Nr. 16 v. 30.4.1952; veröffentlicht in: A.Bl. S. 1675.

4) DVO Nr. 9 v. 7.11.1951 zu Gesetz Nr. 27; veröffentlicht in: A.Bl. Nr. 69 S. 1286.

5) DVO Nr. 14 v. 7.4.1952 zu Gesetz Nr. 27; veröffentlicht in: A.Bl. Nr. 79 S. 1613.

6) DVO Nr. 19 v. 24.6.1952 zu Gesetz Nr. 27; veröffentlicht in: A.Bl. S. 1755.

7) DVO Nr. 21 v. 28.11.1952 zu Gesetz Nr. 27; veröffentlicht in: A.Bl. Nr. 97, S. 2158.

DVO Nr. 24 v. 1.9.1953 zu Gesetz Nr. 27; veröffentlicht in: A.Bl. S. 2647.

Ausgliederung und Neuordnung

Betriebsführungsgesellschaften

Schaubildnummer	Altkonzern	Name und Sitz der Betriebsführungsgesellschaft	Tag der Ausgliederung	Rohstahlerzeugung in jato vor 1945	Belegschaftsstand am 31.12.47
III	Vereinigte Stahlwerke	Hüttenwerke Ruhrort-Meiderich AG, Duisburg	1. 7.1947	1 267 000	5 602
		Rheinische Röhrenwerke AG, Mülheim	1. 3.1948	172 000	4 750
		Gußstahlwerk Witten AG, Witten	1. 6.1947	167 000	2 486
		Gußstahlwerk Oberkassel AG, Düsseldorf	1. 6.1947	53 000	460
		Hüttenwerk Hörde AG, Dortmund-Hörde	1. 3.1947	984 000	7 869
		Hüttenwerk Union AG, Dortmund	1. 4.1948	806 000	3 167
		Hüttenwerk Niederrhein AG, Duisburg	1. 4.1948	300 000	1 495
		Gußstahlwerk Gelsenkirchen AG, Gelsenkirchen	1. 6.1947	27 000	848
		Eisenwerke Gelsenkirchen AG, Gelsenkirchen	1.12.1947	-	3 272
		Eisenwerke Mülheim/Meiderich AG, Mülheim	1. 2.1948	41 000	4 626
	VSt, Klöckner, Hoesch	Hüttenwerk Geisweid AG, Geisweid	1. 7.1947	90 000	1 695
IV	Krupp	Hüttenwerk Rheinhausen AG, Rheinhausen	1.10.1947	1 150 000	5 315
V	Mannesmann	Hüttenwerk Huckingen AG, Duisburg	1.10.1947	638 000	3 862
		Westdeutsche Mannesmannröhren AG, Düsseldorf	1. 3.1948	-	3 620
		Stahl- und Walzwerk Großenbaum AG, Duisburg	1.12.1947	132 000	503
VII	Hoesch	Stahlwerk Hagen AG, Hagen	1. 7.1947	42 000	981
		Hüttenwerk Dortmund AG, Dortmund	1.10.1947	1 043 000	6 135
VI	Gutehoffnungshütte	Hüttenwerk Oberhausen AG, Oberhausen	1. 3.1947	1 054 000	8 043
VIII	Klöckner	Hüttenwerk Haspe AG, Hagen-Haspe	1. 3.1947	654 000	2 890
		Georgsmarienhütte AG, Georgsmarienhütte	1. 7.1947	288 000	3 310
		Stahlwerk Osnabrück AG, Osnabrück	1.12.1947	87 000	1 379
XII	Otto Wolff	Stahlwerke Bochum AG, Bochum	1. 3.1947	145 000	2 963
XI	Ilseder Hütte	Hüttenwerke Ilsede-Peine AG, Ilsede	1. 9.1947	542 000	3 886
		Eisenerzbergbau Ilsede AG, Großbülten	1. 9.1947	-	1 665
	Thyssen-Bornemisza	Stahl- und Röhrenwerk Reisholz AG, Düsseldorf	1. 8.1947	120 000	1 367
IX	Flick				
X	Reichswerke				

Stahl - Einheitsgesellschaften

Name und Sitz der Einheitsgesellschaft	Tag der Gründung	Gründungskapital in Mio DM	Rohstahlerzeugung in jato 1952/53	Belegschaftsstand am 1.1.1954
Hüttenwerke Phoenix AG, Duisburg-Ruhrort	18. 7.1951	115.0	1 606 800	10 156
Rheinische Röhrenwerke AG, Mülheim	16. 7.1951	92.0	223 100	12 795
Gußstahlwerk Witten AG, Witten	18. 7.1951	13.8	185 500	3 946
Gußstahlwerk Oberkassel AG, Düsseldorf	18. 7.1951	5.75	75 800	1 338
Dortmund-Hörder Hüttenunion AG, Dortmund	27. 8.1951	184.0	2 076 000	19 696
Niederrheinische Hütte AG, Duisburg	27. 8.1951	41.4	317 000	3 269
Rheinisch-Westfälische Eisen- und Stahlwerke AG, Mülheim	29. 5.1952	69.0	443 900	15 282
Deutsche Edelstahlwerke AG, Krefeld	26.10.1951	41.4	142 000	8 075
Gußstahlwerk Bochumer Verein AG, Bochum	17.12.1951	69.0	778 000	14 361
Ruhrstahl AG, Hattingen	18.12.1951	34.5	347 900	8 827
Hüttenwerke Siegerland AG, Siegen	22. 4.1952	46.0	243 900	8 986
August Thyssen-Hütte AG, Duisburg-Hamborn	2. 5.1953	115.0	378 400	5 637
Stahlwerke Südwestfalen AG, Geisweid	21. 9.1951	40.0	269 700	5 191
Hüttenwerk Rheinhausen AG, Rheinhausen	27. 9.1951	65.0	1 506 600	11 836
Mannesmann AG, Düsseldorf	8. 4.1952	240.0	1 150 200	10 353
Hahnsche Werke AG, Duisburg-Großenbaum	28. 7.1951	14.0	188 950	2 715
Hoesch-Werke AG, Dortmund	27. 5.1952	270.0	944 130	11 867
Hüttenwerk Oberhausen AG, Oberhausen	27. 8.1951	104.0	1 359 000	13 406
Nordwestdeutscher Hütten- und Bergwerksverein AG, Duisburg	15. 1.1952	210.0	1 341 800	13 841
Stahlwerke Bochum AG, Bochum	17. 1.1951	24.2	176 200	3 757
Stahl- und Walzwerke Rasselstein/Andernach AG, Neuwied	3.11.1951	27.0	169 400	5 553
Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte AG, Sulzbach-Rosenberg	23. 7.1952	60.0	468 000	7 419
Luitpoldhütte AG, Amberg	4.10.1952	15.0	87 360 (RE)	2 324

Kapitel II. Die strukturellen Umwandlungen und ihre wirtschaftlichen Auswirkungen

Obwohl in der Präambel des Gesetzes Nr. 27 ausdrücklich die "Wiedergesundung der deutschen Wirtschaft" als Ziel des Gesetzgebers genannt wurde, brachten die Entflechtungsmaßnahmen doch einschneidende organisatorische, unternehmensrechtliche und wirtschaftliche Eingriffe in das Gefüge der deutschen Montanindustrie. Während die westliche Welt sich auf ihre Einheit zu besinnen anschickte und der Zusammenschluß zur Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft die Leistungskraft der Völker stärken sollte, mußte die Ruhr den letzten Akt der Neuordnung über sich ergehen lassen.

Zu der gleichen Zeit, als in einer Denkschrift aus dem Kreis des Monnet-Plan-Kommissariats festgestellt wurde, daß die französische Industrie infolge einer mangelhaften innerbetrieblichen Rationalisierung verhältnismäßig unwirtschaftlich arbeite und daß zur Verringerung des deutschen Kostenvorsprunges ein Zusammenschluß von Werken zu größeren arbeitsfähigen Einheiten nach dem Vorbild der alten deutschen Montankonzerne notwendig sei [1], gingen aus der Umgestaltung der sechs großen deutschen Montanunternehmen (Vereinigte Stahlwerke, Krupp, Mannesmann, Klöckner, Hoesch, Gutehoffnungshütte) insgesamt 41 selbständige Gesellschaften hervor. Der größte Teil von ihnen ist neu gegründet worden. Andere Unternehmen haben nur eine Umbildung erfahren oder sind lediglich aus dem Konzernzusammenhang herausgelöst und verselbständigt worden.

Einen aufschlußreichen Überblick über das Ergebnis dieser organisatorischen Aufstückelung der Konzerne geben die im Anhang beigefügten Schautafeln, deren mittlere Bildreihe den zu diesem Zeitpunkt herrschenden Zustand widerspiegelt.

A. Die organisatorische Neugliederung

1) Die entflochtenen Gesellschaften

Die folgenschwerste Zersplitterung haben die Vereinigten Stahl-

---

1) Montanprobleme; in: Der Volkswirt 1951, Nr. 19, S. 17 ff.

werke erfahren, die in insgesamt neunzehn Nachfolgegesellschaften aufgeteilt worden sind. Darunter befanden sich drei Bergbauunternehmen, dreizehn Gesellschaften der eisenschaffenden Industrie, eine Gruppe der Weiterverarbeitung sowie eine Handelsgesellschaft. Eine Holding, welche die Tradition des Konzerns fortzuführen berufen gewesen wäre, gab es nicht mehr. Die Hauptverwaltung wurde aufgelöst.

Einschneidende Eingriffe erfuhr auch der Krupp-Konzern. Dem sogenannten Krupp-Plan vom 4. März 1953 zufolge hatte sich Alfried Krupp von Bohlen und Halbach von seinem gesamten Besitz an Kohle- und Stahlgesellschaften zu trennen und mußte sich in Deutschland auf die Firma Fried. Krupp als verarbeitenden Betrieb beschränken. Auch die Erlöse aus den Verkaufsauflagen sollten nicht mehr in Stahlwerken oder Kohlenzechen investiert werden dürfen. So kam es zu der weltwirtschaftlichen Groteske, daß die Firma, die einst als eines der ersten Unternehmen dem Stahl als Werkstoff weltweite Bedeutung gab, die auf der Erzeugung von Stahl aufgebaut war und durch unermüdliche Forschung Güte und Eigenschaften des Stahls ständig fortentwickelt hat, durch ein internationales Ausnahmegesetz ohne Beispiel von der Förderung von Kohle und der Produktion von Eisen und Stahl ausgeschlossen bleiben sollte.

Zu einer reinen Verarbeitungs-Holding wurde auch der Gutehoffnungshütte Aktienverein für Bergbau und Hüttenbetrieb umgestaltet. Das Hüttenwerk Oberhausen und die Zechenbetriebe wurden in zwei selbständige Gesellschaften eingebracht, die auch untereinander wieder ohne Verbindung blieben. Eine vierte Nachfolgerin wurde zur Übernahme der früheren Beteiligung der Gutehoffnungshütte an der Kohlenhandelsgesellschaft Haniel & Cie. gegründet.

Mannesmann, Klöckner und Hoesch sollten nach dem Willen der Alliierten ursprünglich ebenfalls in zahlreiche kleine Gesellschaften aufgeteilt werden, doch ist es wenigstens bei diesen drei Konzernen nach langwierigen Verhandlungen gelungen, jeweils

wieder eine neue Holding-Gesellschaft zu schaffen, die den Kern der alten Gruppe umfaßte. Auf etwa die Hälfte ihres Kohlenbesitzes mußten freilich auch diese Konzerne verzichten [1]. Ferner wurde die Abtrennung eines bedeutenden Teiles ihrer Verarbeitungsunternehmen verfügt. Infolgedessen hat jede Gruppe noch eine dritte Nachfolgegesellschaft erhalten, in der ehemalige Verarbeitungsinteressen zusammengefaßt worden sind [2].

Eine vollständige Trennung von der Weiterverarbeitungsstufe hat die Ilseder Hütte erfahren. Sie selbst wurde ohne vorausgehende Liquidation in eine Holding umgewandelt, der sämtliche Aktien ihrer früher unselbständigen Betriebsabteilungen Bergbau und Hütten- und Walzwerke übertragen worden sind. Die Anteile an ihren Verarbeitungsbetrieben wurden in die 1952 als unabhängige Gesellschaft gegründete Industrie- und Handels-AG, Peine, eingebracht.

Bei den Reichswerken wurde die horizontal gegliederte Eisenschaffung gespalten. Die frühere Betriebsabteilung Luitpoldhütte wurde aus dem Verband herausgelöst und als Aktiengesellschaft verselbständigt. Die Stahlwerke Braunschweig GmbH., Watenstedt, ist ebenfalls aus dem Konzern ausgeschieden und in "Fahrzeug- und Maschinenbau AG" umbenannt worden [3]. Der übrige Besitz der in Liquidation getretenen Reichswerke AG für Erzbergbau und Eisenhütten wurde der AG für Berg- und Hüttenbetriebe übertragen.

Die Otto Wolff-Gruppe durfte nur mehr eine ihrer beiden Produktionsgesellschaften behalten. Die Entscheidung ist für die

---

1) Bei Mannesmann wurde die Consolidation Bergbau AG als selbständige Kohlengesellschaft ausgegründet. Bei Klöckner wurde der abgetrennte Zechenbesitz in der Bergwerke Königsborn-Werne AG und bei Hoesch in der Altenessener Bergwerks AG zusammengefaßt.

2) Als Verarbeitungs-Holding des Mannesmann-Konzerns wurde die Stahlindustrie- und Maschinenbau AG (Stamag) gegründet. Aus dem Klöckner-Verband wurde die Klöckner-Humboldt-Deutz AG abgetrennt und bei Hoesch die Industriewerte AG errichtet.

3) Ihre Anteile wurden auf die in Staatsbesitz befindliche Industrieverwaltungsgesellschaft mbH. übertragen.

Stahl- und Walzwerke Rasselstein-Andernach AG ausgefallen, die Tochtergesellschaft der Eisen- und Hüttenwerke AG geworden ist. Die Stahlwerke Bochum AG mußte ausgegliedert und der Anteil Wolffs verkauft werden.

Schließlich unterlag noch die Flick-Gruppe der Neuordnung, obwohl durch entschädigungslose Enteignung aller in Mittel- und Ostdeutschland gelegenen Flick'schen Unternehmen bereits 80 Prozent der früheren Rohstahlkapazität, 95 Prozent der eisenverarbeitenden Industrie sowie der gesamte Braunkohlenbesitz des Konzerns verlorengegangen waren.

Aus dem Flick'schen Restbesitz [1] wurde die ihm als einziger Betrieb der eisenschaffenden Industrie noch verbliebene Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte mbH. aufgelöst und ihre Vermögenswerte auf die neugegründete Aktiengesellschaft gleichen Namens übertragen. 26 Prozent des Aktienkapitals mußten an das Land Bayern verkauft werden, die übrigen 74 Prozent gingen auf die neugegründete "Merkur"-Gesellschaft für Industrie- und Handelsunternehmungen mbH., Düsseldorf, über [2]. Als Kohlengrundlage wurden der Maxhütte zwei Zechen der Essener Steinkohlenbergwerke AG [3] zugesprochen, die in der neugegründeten Monopol Bergbau AG zusammengefaßt worden sind. Der übrige Teil der Essener Steinkohlenbergwerke AG wurde mit der westlichen Zechengruppe der Harpener Bergbau AG vereinigt. Die Verbindung zu dem östlichen Harpen-Besitz wurde gelöst und beide Bergbau-Gruppen unter Verkaufsauflage ge-

---

1) In der Bundesrepublik verblieben Flick lediglich noch Beteiligungen an der Maximilians-Hütte AG, der Hochofenwerk Lübeck AG und der Harpener Bergbau AG mit ihrer Tochtergesellschaft, der Essener Steinkohlenbergwerke AG. Die Hochofenwerk Lübeck AG wurde indes von der Entflechtung nicht betroffen, da sie wegen ihrer vorwiegend chemischen Produktion nicht als Eisengesellschaft zu gelten brauchte.

2) Gesellschafter der "Merkur"-Gesellschaft für Industrie- und Handelsunternehmungen mbH., Düsseldorf, sind die beiden Söhne Flicks, Otto-Ernst Flick und Friedrich-Karl Flick.

3) Grillo 1/3 und Grimberg 1/2 .

stellt [1]. Damit wurde Friedrich Flick die kohle- und eisenwirtschaftliche Grundlage seines Konzerns entzogen.

2) Die Wettbewerbsfähigkeit der neuen Unternehmen

Der neue Zustand bot demnach ein Bild der Zersplitterung, das keineswegs den Vorstellungen wirtschaftlicher, technischer und organisatorischer Zweckmäßigkeitsprinzipien entsprach. Daß die Stahltreuhändervereinigung selbst über das Ergebnis ihrer Umgestaltungsarbeiten, die sie in zahlreichen Fällen entgegen ihrer Überzeugung "nur unter dem gesetzlichen Zwang zur Dekonzentration" durchgeführt hat, ein sehr nüchternes Urteil besaß, beweisen ihre einleitenden Worte in dem Abschlußbericht über ihre Tätigkeit [2].

Auf besonderen Widerstand der Alliierten stießen Verbindungen auf horizontaler Ebene. Derartige Lösungen konnten in gewissem Umfange nur bei dem Nordwestdeutschen Hütten- und Bergwerksverein durch die Zusammenfassung der Georgsmarienhütte, des Stahlwerkes Osnabrück und des Hüttenwerkes Haspe [3] erzielt werden, ferner bei der Dortmund-Hoerder Hüttenunion durch die Vereinigung der Werke Dortmund und Union [4], bei der Stahlwerke

---

1) In Ausführung der alliierten Anordnung hat Friedrich Flick seine 60-prozentige Beteiligung an der Harpener Bergbau AG im April 1953 an ein Konsortium französischer Hüttenwerke veräußert. Ebenso verkaufte er die Mehrheit an der Essener Steinkohlenbergwerke AG im Dezember 1953 an die Consolidation Bergbau AG (Mannesmann).

2) Stahltreuhändervereinigung, Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland; Verlag C.H.Beck, München und Berlin 1954, S. VI, VII. Zitiert S.103 dieser Arbeit.

3) Siehe hierzu auch die Ausführungen auf S. 59.

4) Den beiden Hüttenwerken, die durch Kriegszerstörungen und Demontagen besonders schwer betroffen worden waren, sollte durch das Zugeständnis ihrer wirtschaftlichen Einheit der Wiederaufbau erleichtert werden. Beide Werke waren schon früher im Verband der Vereinigten Stahlwerke in der Dortmund-Hoerder Hüttenverein AG zusammengeschlossen. Aus dieser Zeit stammen ihre engen verbundwirtschaftlichen Beziehungen und die gegenseitige Abstimmung der Produktionsprogramme. Auf die nachteiligen Folgen einer Trennung mag im übrigen auch schon deshalb verzichtet worden sein, weil die Aktienmehrheit der Gesellschaft im Zuge der Entflechtung der Eigentumsverhältnisse in ausländischen Besitz überging.

Südwestfalen AG sowie bei den Rheinisch-Westfälischen Eisen- und Stahlwerken [1].

Bei der Neugliederung der vertikalen Zusammenhänge ging das Ringen vor allem um die Schaffung einer tragbaren Kohlengrundlage und einer organischen Verbindung zu weiterverarbeitenden Betrieben. Zufriedenstellende Lösungen scheiterten auch hier großenteils an dem Widerspruch der Alliierten.

Die Stahltreuhändervereinigung selbst hat anläßlich ihrer Schlußkonferenz [2] die neuen Stahlgesellschaften in drei Kategorien eingeteilt. Die erste Gruppe besteht aus Unternehmen, die ihrer Ansicht nach als gute Lösung im Sinne einer möglichst großen Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit gelten konnten. Dazu gehörten folgende Gesellschaften:

Dortmund-Hoerder Hüttenunion	(VSt)
Rheinisch-Westfälische Eisen- und Stahlwerke AG	(VSt)
Stahlwerke Südwestfalen AG	(VSt)
Nordwestdeutscher Hütten- und Bergwerksverein AG	(Klöckner)
Mannesmann AG	
Hoesch AG	

---

1) Die Rheinisch-Westfälische Eisen- und Stahlwerke AG ist eine Obergesellschaft, welche die Nachfolge der Gießereigruppe der früheren Vereinigten Stahlwerke angetreten hat. Ihre Tochtergesellschaften umfassen Werke wie die Friedrich-Wilhelms-Hütte, Mülheim, und den Gießerei Hüttenbetrieb, Meiderich (Eisenwerke Mülheim/Meiderich AG, Mülheim/Ruhr), den Schalker Verein (Eisenwerke Gelsenkirchen AG), die Gießerei Hilden (Eisenwerk Hilden AG), das Gelsenkirchener Gußstahlwerk (früher zur Ruhrstahl AG, Witten, gehörig, jetzt Gußstahlwerk Gelsenkirchen AG) und schließlich die Vereinigte Economiser-Werke GmbH., Hilden (früher unmittelbare VSt-Tochter).

   Jedes einzelne Werk bewältigt ein in sich abgegrenztes Teilgebiet aus einem umfangreichen Gießereiprogramm: Hämatitroheisen und Herstellung von Maschinengußstücken bis zu höchsten Stückgewichten in Mülheim/Meiderich; Gießereiroheisen und Hochofen-Ferrosilizium sowie Erzeugung von Druckrohren im Schleuder- und Sandgußverfahren bei der Eisenwerk Gelsenkirchen AG; SM- und Elektrostahlguß bei der Gußstahlwerk Gelsenkirchen AG; gußeiserne Radiatoren und Kessel für Zentralheizungen in Hilden. Eine Zusammenfassung der Werke erschien bei einer derartig weitgehenden Spezialisierung unumgänglich.

2) Aus S c h r ö d e r, Ernst: Die westdeutsche Montanindustrie heute; in: Der Volkswirt Nr. 44 v. 1.11.1952, S. 31.

Die zweite Gruppe enthält Werke, deren Gründung unter dem Zwang der Entflechtung angeblich gerade noch vertreten werden könne, aber deren Krisenfestigkeit wohl nicht restlos, besonders bei etwaigen Konjunkturschwankungen, gesichert sei. Diese Gruppe setzt sich aus folgenden Unternehmen zusammen:

Niederrheinische Hütte AG	(VSt)
Deutsche Edelstahlwerke AG	(VSt)
Gußstahlwerk Oberkassel AG	(VSt)
Hüttenwerke Siegerland AG	(VSt)
Stahl- und Walzwerk Rasselstein/Andernach AG	(Wolff)

Zu der dritten Gruppe schließlich zählen jene Gesellschaften, die als ausgesprochene Fehllösungen zu betrachten seien. Ihre Gründung erfolgte gegen die Einstellung der Stahltreuhändervereinigung wie auch anderer Organisationen, insbesondere der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie. Die Bundesregierung hat allerdings in ihrem Memorandum vom 14. März 1951 [1] die wirtschaftspolitische Verantwortung für die Errichtung dieser Unternehmen übernommen, vielleicht unter einem gewissen alliierten Druck und als Gegenleistung für einige Zugeständnisse der Hohen Kommission bei anderen Komplexen. Bei dieser dritten Gruppe handelt es sich vornehmlich um folgende Werkseinheiten:

Hüttenwerke Phoenix AG	(VSt)
Rheinische Röhrenwerke AG	(VSt)
Stahlwerke Bochum AG	(Wolff)
Hüttenwerk Oberhausen AG	(GHH)

Die August Thyssen-Hütte und das Gußstahlwerk Bochumer Verein konnten in diese Gruppierung überhaupt nicht mit einbezogen werden, da diese Unternehmen durch Kriegsschäden und Demontagen ganz besonders hart betroffen worden sind und eine Beurteilung ihrer wirtschaftlichen Sicherung daher erst nach ihrem Wiederaufbau möglich war.

---

1) Notenwechsel zwischen Bundeskanzleramt und Alliierter Hoher Kommission, Aktenzeichen BK 487/51, Betr.: Durchführung des Gesetzes Nr. 27 der AHK; veröffentlicht in Stahltreuhänderbericht - Dokumentensammlung, S. 455 ff.

B. Die wirtschaftlichen Schäden

1) Unwirtschaftlichkeiten durch Eingriffe in den Vertikalaufbau

Wenn auch die Treuhändervereinigung die Neugliederung der in der ersten Gruppe genannten Gesellschaften als besonders wohlgelungen betrachtete, so gab es doch bereits bei diesen Unternehmen genügend Ansatzpunkte stichhaltiger Kritik.

a) Kostenerhöhungen durch den unzureichenden Kohle-Eisen-Verbund

So ist es zwar richtig, daß zum Beispiel die neuen Holding-Gesellschaften der drei mittelgroßen Konzerne Mannesmann, Hoesch und Klöckner in ihrer neuen Form durchaus lebensfähig waren [1]. Sowohl die Mannesmann AG wie die Hoesch-Werke AG und der Nordwestdeutsche Hütten- und Bergwerksverein (Klöckner) vereinigten in sich Hüttenwerke, Zechengesellschaften und sogar weiterverarbeitende Betriebe und Handelsgesellschaften. Die Kohlengrundlage reichte jedoch bei keinem der drei Konzerne zur Deckung des Brennstoffbedarfes auch nur annähernd aus, da bei der Neuordnung wegen der 75 Prozent-Klausel [2] etwa die Hälfte des Zechenbesitzes der Altkonzerne abgesplittert worden war. Die Ausgliederung der Consolidation Bergbau AG (Mannesmann), der Altenessener Bergwerks AG und der Bergwerke Königsborn-Werne AG (Klöckner) war wirtschaftlich keineswegs begründet.

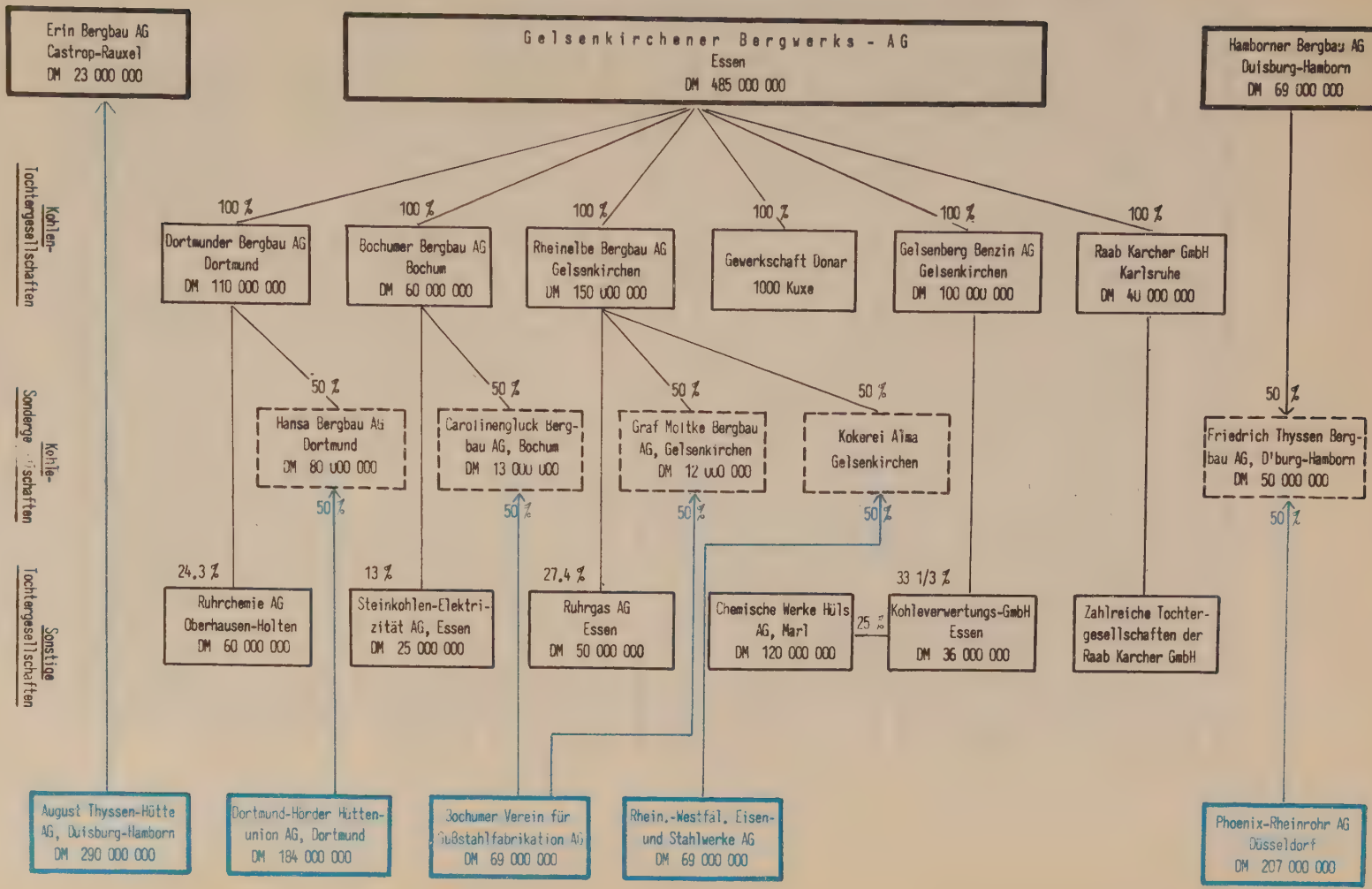
Außer den Gesellschaften mit unzureichendem Kohlenbesitz entstanden sogar zwei große gemischte Hüttenwerke, die überhaupt keine eigene Kohlengrundlage mehr besaßen: die August Thyssen-Hütte und das aus dem Konzern der Gutehoffnungshütte ausgegliederte Hüttenwerk Oberhausen. Der Zechenbesitz der Gutehoffnungshütte ist nämlich vollständig - also nicht nur zum Teil wie bei den vorgenannten drei Konzernen - abgetrennt und in eine selbständige Bergwerksgesellschaft, die Bergbau AG Neue Hoffnung, eingebracht worden. Der August Thyssen-Hütte, die später wieder zum modernsten deutschen Stahlwerk werden sollte, wurde lediglich eine Kokerei zugesprochen, die ihrer-

---

1) Neue Zusammenschlüsse von Montangesellschaften? in: FAZ Nr. 151 v. 3.7.1954.

2) Über die Bedeutung der 75 Prozent-Klausel siehe S. 90.

Die Neugliederung des Kohlenbergbaus der Vereinigten Stahlwerke AG



seits auf Verträge mit fremden Zechengesellschaften angewiesen war.

Doch auch für die übrigen eisenschaffenden Nachfolgegesellschaften der Vereinigten Stahlwerke macht sich die Abtrennung vom Kohlenbergbau noch heute äußerst nachteilig bemerkbar. Der gesamte Zechenbesitz der Vereinigten Stahlwerke, der vor der Entflechtung in der Gelsenkirchener Bergwerks-AG zusammengefaßt war, wurde nämlich abgespalten und unter dem alten Firmennamen verselbständigt. Eine - freilich ganz unzureichende Verbindung - wird nur noch durch die sogenannten Kohle-Sondergesellschaften [1] aufrechterhalten, die mit der Absicht gegründet worden waren, einerseits die verbundwirtschaftliche Kraft der alten Gelsenkirchener Bergwerks-AG weiter zu schwächen, und auf der anderen Seite die koksverbrauchenden Hüttenwerke auf eine 50-prozentige Beteiligung am Bergbau zu beschränken. Schließlich sind einzelne Zechen und Zechengruppen ganz abgesplittert und daraus kleinere Einheiten gebildet worden. Dies trifft zum Beispiel für die Gruppe Hamborn zu, die in der selbständigen Hamborner Bergbau AG zusammengefaßt worden ist. Besonders unverständlich war die Herauslösung der Zeche Erin aus dem früheren Verband. Erin ist ebenfalls eine selbständige Gesellschaft geworden.

Das Ausmaß dieser Eingriffe in den Kohle-Eisen-Verbund kommt am besten darin zum Ausdruck, daß vor dem Kriege etwa 56 Prozent der Ruhrzechen über die Konzerne unmittelbar mit der Stahlindustrie verbunden waren, während die Alliierten nach langwierigen Verhandlungen [2] nur noch 18 Prozent zugestanden mit der Maßgabe, daß ein Hüttenwerk nicht mehr als drei Vier-

---

1) Über die Verbindung mit den Kohle-Sondergesellschaften siehe Schaubild S. 88.

2) In einem Gemeinschaftsplan hatten sich Anfang 1950 die Stahltreuhändervereinigung, die Deutsche Kohlenbergbauleitung, die Industriegewerkschaft Bergbau und das Bundeswirtschaftsministerium für eine Verminderung auf wenigstens 24 Prozent unter völliger Deckung des Koksbedarfes der gemischten Hüttenwerke eingesetzt. Bevor die Alliierten noch eine Antwort auf diesen Vorschlag der deutschen Fachstellen gaben, stimmte die Bundesregierung auf Drängen der Besatzungsmächte der 75-prozentigen Deckungsklausel zu.

tel seines Brennstoffbedarfes durch betriebseigene Zechen decken dürfe. Da sich diese 75 Prozent-Grenze jedoch nicht auf die Gesamtheit der Stahlwerke erstreckte, sondern jeweils nur auf ein einzelnes Werk, verminderte sich der Zechenverbund der deutschen Eisenhütten weiter auf rund 14 Prozent der Förderung von seinerzeit rund 17.5 Mio Tonnen, denn es war ja praktisch nicht möglich, jedem Stahlwerk Zechen in der entsprechenden Größenordnung zuzuteilen. 14 Prozent der Förderung bedeuteten aber für die Stahlindustrie nur eine Bedarfsdeckung von 59 Prozent [1]. Dabei darf nicht übersehen werden, daß die Ausgangsbasis für die Berechnung des Deckungsverhältnisses die im Jahre 1953 erlaubte Höchstgrenze der Stahlerzeugung von 11.1 Mio Tonnen abgab. Inzwischen ist die deutsche Rohstahlproduktion jedoch bis auf 24.5 Mio Tonnen gestiegen (1956/57). Für diese Menge Stahl sind - unter der Voraussetzung, daß mindestens drei Viertel hiervon in gemischten Hüttenwerken erzeugt werden - rund 74 Mio Tonnen Kohle erforderlich. Folglich hätten die zugestandenen 17.5 Mio Tonnen Verbundkohle nur ausgereicht, etwa 24 Prozent des gegenwärtigen Kohlebedarfes der Hüttenwerke zu decken [2].

Die den Unternehmen allein durch die Eingriffe in den Kohle-Eisen-Verbund entstandenen Schäden gehen - abgesehen von der Qualitätsminderung - in die Millionen. So mußte beispielsweise das Hüttenwerk Oberhausen im Kohlewirtschaftsjahr 1956/57 achtzehn Prozent seines Brennstoffbedarfes durch den Zukauf teuerer US-Kohle (360.000 Tonnen) decken. Diese Importe waren um rd. 40 - 50 DM/t teurer als der deutsche Koks. Der durch Einfuhren verursachte Mehraufwand betrug für die Gesellschaft allein in diesem einen Jahr mindestens 13 Mio DM. Noch ungünstiger waren die Verhältnisse bei der Phoenix-Rheinrohr AG, die 1956 bei einem Koksbedarf von 200.000 Tonnen im Monat etwa 45.000 Tonnen aus den USA einführen mußte. Die Mehrkosten, die

---

1) Diese Zahlenwerte stimmen überein mit den Angaben von H u f f s c h m i d , Unzulänglicher Kohle-Eisenverbund, in: FAZ Nr. 216 v. 18.9.1952. Dagegen kommt H a r t e n , Unsere Stellung zum Schumanplan, in: Der Volkswirt, 1951, Nr. 19, S. 20, auf ein Deckungsverhältnis von sogar nur 40 %.

2) Die amerikanischen Stahlwerke verfügen im Durchschnitt über eine Deckung von 88 Prozent.

hierdurch entstanden, lagen jeden Monat bei DM 1.5 bis 2 Mio; das waren rd. DM 20 Mio im Jahr [1].

Überdies beeinträchtigten ungleichmäßige Koksqualitäten Güte und Kosten der Roheisenerzeugung. Infolge unterschiedlicher Koksbeschaffenheit schwankte bei einem Hüttenwerk der Koksverbrauch für eine Tonne Roheisen zwischen 1000 und 1255 kg [2].

b) Störung der technischen Verbundwirtschaft

Die Trennung von Kohle und Eisen erschöpfte sich in ihren Folgen keineswegs in der unterbrochenen Brennstoffversorgung, sondern sie mußte auch die tragende Säule der industriellen Stellung des Ruhrgebietes treffen: das energiewirtschaftliche Verbundsystem. Zwar blieb der Energieaustausch auch während der Entflechtung größtenteils erhalten, doch bildeten die Grundlage dieser wechselseitigen Beziehungen nicht mehr verbindliche Anweisungen und kurzfristige Dispositionen einer übergeordneten Geschäftsleitung, sondern der Leistungsaustausch wurde in die außerbetriebliche Sphäre des Einkaufs und Verkaufs, der vertraglich zu regelnden Lieferbeziehungen verlagert.

An die Stelle eines gleichgerichteten Gemeinschaftsinteresses trat infolge der Verselbständigung die eigensüchtige Ausnutzung erreichbarer Vorteile. Damit war der tiefere Sinn der im Ruhrgebiet zu einmaliger Vollkommenheit entwickelten technisch-ökonomischen Verbundwirtschaft, nämlich das Zusammenwirken verschiedener Erzeugungs- und Umwandlungsstufen unter Hintanstellung eigener Interessen im Hinblick auf ein optimales Gesamtergebnis, erschüttert. Die Einrichtung, dank der es gelang, die in der großen Entfernung von der Erzbasis sowie in der kostspieligeren Fördertechnik für die Ruhrkohle bestehende Benachteiligung gegenüber der ausländischen Eisen- und Stahlindustrie wettzumachen, drohte in ihrer wirtschaftlichen Wirkung zu versagen.

---

1) Aus Handelsblatt v. 23.7.1956, S. 1.

2) Lt. Ernst S c h r ö d e r , Um den Verbund von Kohle und Stahl; in: Der Volkswirt, 1951, Nr. 3, S. 11 ff.

c) Die Loslösung von Verarbeitung und Verfeinerung

Ebenso wie die organisch gewachsenen Zusammenhänge im Kohle-Eisen-Bereich wurden vielfach auch die Verbindungen zwischen Stahlwerk und Weiterverarbeitung zerschnitten. Ein beredtes Beispiel hierfür bietet die Rheinstahl-Union, in der acht weiterverarbeitende Unternehmen aus dem Verband der früheren Vereinigten Stahlwerke verselbständigt worden sind.

Als besonders krasse Fehlentscheidung muß die Trennung des Hüttenwerkes Oberhausen von dem Verarbeitungsbetrieb Sterkrade der Gutehoffnungshütte AG bezeichnet werden [1]. Trotz einer fast unlösbaren räumlichen, energiewirtschaftlichen und verkehrstechnischen Verbundenheit bestanden die Alliierten entgegen aller Bemühungen von deutscher Seite auf einer Trennung, sollte nicht eine in ihren Folgen noch widersinnigere Aufsplitterung der Zechen Jakobi-Osterfeld in Kauf genommen werden. Der Vorsitzer des Vorstandes der Gutehoffnungshütte, Dr. Hermann Reusch [2], bezifferte bereits im Jahre 1954 die im Bereich dieses früheren Stahlkonzerns erlittenen Entflechtungsschäden mit Millionenbeträgen.

Ebenso wie der Gutehoffnungshütte Aktienverein ist nach dem Willen der Alliierten auch die Firma Fried. Krupp heute noch ein reiner Verarbeitungskonzern, losgelöst von der Stahlerzeugung, die den Weltruf des Hauses Krupp einst begründete.

---

1) Beide Unternehmen waren zusammen mit der Bergbaugruppe Jakobi-Osterfeld im Dreieckverhältnis auf das engste miteinander verflochten. Die Maschinenfabrik war bei weitem der bedeutendste Abnehmer des Hüttenwerkes. 1950 deckte Sterkrade rund 85 Prozent seines Bedarfes an Gießereiroheisen, 65 Prozent der Roh- und Vorblöcke sowie 55 Prozent des Walzmaterials aus Lieferungen der Oberhausener Hütte. Diese wiederum war wegen ihres vorwiegend auf Massenerzeugung ausgerichteten Walzprogramms auf einen Risikoausgleich mit der Weiterverarbeitungsstufe angewiesen. Auf Grund gemeinschaftlicher Forschungs- und Entwicklungsarbeit errang die Maschinenfabrik Sterkrade ihre führende Stellung im Bau von Bergwerks- und Hütteneinrichtungen. Ein gemeinsames Strom- und Gasverbundnetz, an das auch die Ruhrchemie AG in Holten angeschlossen ist, sowie eine gemeinsame Wasserversorgung und gemeinsame Verkehrseinrichtungen unterstreichen die Zusammengehörigkeit.

2) Zitiert in: Der Spiegel Nr. 2 v. 5.1.1955, S. 10.

Ein weiteres Musterbeispiel sinnloser Entflechtungspolitik gab es im Duisburg-Hamborner Raum, wo die organische Einheit der Hüttenwerke Phoenix und der Rheinischen Röhrenwerke auseinandergerissen worden ist [1]. Die Stahltreuhändervereinigung selbst befürwortete die Aufrechterhaltung des Unternehmensverbandes mit folgenden Worten: "Beide Werke würden sich vorbildlich ergänzen und zusammengefaßt eine gesunde und wirtschaftlich arbeitende Einheitsgesellschaft ergeben. Eine Konzentration wirtschaftlicher Macht kann ... nicht erblickt werden" [2]. Dennoch bestanden die alliierten Entflechter auf der Trennung. Wirtschaftliche Gründe hierfür ließen sich nie erbringen.

Bei all diesen losgelösten Verarbeitungsgruppen machte sich die fehlende Verbindung zum Stahl kostenverteuernd bemerkbar. Die

---

1) Die Hüttenwerke Phoenix AG war ein großes Halbzeugwerk ohne eigene Weiterverarbeitung, das seinerzeit im Zuge der Rationalisierung der Vereinigten Stahlwerke ganz auf die Herstellung von gewalztem Röhrenhalbzeug ausgerichtet worden ist, um die Versorgung der nachgeordneten Rheinischen Röhrenwerke sicherzustellen. Die übrigen Produktionszweige des Werkes wurden damals stillgelegt, die Anlagen hierfür entfernt. Ein Kosten- und Ertragsausgleich war nach einem derart weitgehenden Eingriff in die Betriebsstruktur nur noch im Rahmen des damals bestehenden Unternehmensverbandes der Hüttengruppe West (August Thyssen-Hütte, Hüttenwerk Ruhrort-Meiderich, später Phoenix, Niederrheinische Hütte und Hütte Vulcan) möglich. Das Unternehmen wurde überdies infolge des einseitigen Werkszuschnittes äußerst krisen- und konjunkturempfindlich, da der Absatz von Halbzeug in Menge und Preis stark von der jeweiligen Wirtschaftslage abhängig ist. Die Hütte war daher auf die Verbindung mit einem Röhrenhalbzeug-Verbraucher angewiesen, wenn sie nicht gezwungen sein sollte, die Walzwerkfertigstufen wieder neu aufzubauen, was umfangreiche eigene Investitionen erfordert hätte.

   Den Rheinischen Röhrenwerken hingegen, einem bedeutenden Röhren- und Grobblechhersteller, fehlte eine ausreichende eigene Stahlgrundlage, die im Hinblick auf einen kontinuierlichen Produktionsablauf unbedingt erforderlich gewesen wäre. Da bei einem Zusammenschluß mit dem Hüttenwerk Phoenix praktisch der gesamte Halbzeugbedarf innerhalb dieser Einheitsgesellschaft hätte gedeckt werden können, setzte sich auch die Stahltreuhändervereinigung mit allem Nachdruck für die Verbindung ein.

2) Aus dem Vorschlag Nr. 4 (Hüttenwerke Phoenix AG/Rheinische Röhrenwerke AG) des Neuordnungsplanes der Stahltreuhändervereinigung vom 23. November 1950; veröffentlicht in: Stahltreuhänderbericht S. 159.

Hütten- und Stahlwerke andererseits gingen eines Risiko- und Ertragsausgleiches verlustig, dessen sie gerade in Zeiten grossen Kapitalbedarfes zur Erneuerung und Modernisierung ihrer Anlagen dringend bedurften. Zur Verbreiterung ihrer Wettbewerbsbasis sahen sich die getrennten Unternehmen vor die Frage gestellt, umfangreiche Doppelinvestitionen vorzunehmen. Tatsächlich bestand die Gefahr, daß die verselbständigten Werke um Millionen aneinander vorbeibauten, wenn nicht wieder in grösseren Verbundgemeinschaften von einer zentralen Stelle aus über Neuinvestitionen entschieden werden konnte.

2) Die Auswirkungen der horizontalen Trennung auf Finanzwirtschaft und Investitionen

a) Der Nachholbedarf der deutschen Stahlindustrie

Die Entflechtungsmaßnahmen mußten sich um so härter auswirken, als die deutsche Montanindustrie durch Kriegsschäden und Nachkriegsfolgen in ihrer Entwicklung weit zurückgeworfen worden war. Durch Gebietsabtrennungen in Oberschlesien, Mitteldeutschland und an der Saar sind rund 18 Prozent der deutschen Roheisen-, 24 Prozent der Rohstahl- und 27 Prozent der Walzfertigstahl-Kapazität verlorengegangen. Von den in der Bundesrepublik verbliebenen Anlagen war mindestens ein Fünftel durch Bombenangriffe und Kampfhandlungen zerstört [1]. Weitere 23 Prozent der Rohstahl- und etwa 25 Prozent der Walzfertigstahl-Kapazität fielen der Demontage zum Opfer [2]. Die unbeschädigt der deutschen Stahlindustrie zur Verfügung gebliebenen Kapazitäten waren

---

1) H a s e n a c k , Wilhelm: Bilanz der Demontage. Nachkriegsmethoden internationaler Industriepolitik und ihr Einfluß auf die Zukunft der europäischen Wirtschaft; in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft. Göttingen 1951, Band 2, S. 21.

2) Im einzelnen wurden demontiert und außer Landes gebracht: 22 Hochöfen, 51 Siemens-Martin-Öfen, 9 Elektro- und andere Öfen zur Roheisengewinnung, 42 Lichtbogenöfen, 11 Hochfrequenzöfen, 30 Konverter und Teile von weiteren 10 Konvertern, 58 Grob-, Block-, Feinblech-Breitbandstraßen und Walzwerke, 18 Schmiedepressen und Hämmer (aus: Ruhrsymphonie, Eine Dokumentarsendung des Bayerischen Rundfunks v. 23.2.1956, Manuskript: Gerd Zepter).

somit auf 38 Prozent der Leistungsmöglichkeit von 1937 zusammengeschrumpft [1]. Alliierte Investitionskontrollen und Produktionsbeschränkungen [2] standen dem Wiederaufbau im Wege.

Wie weit die deutsche Eisen- und Stahlindustrie gegenüber dem Fortschritt in anderen Ländern abgefallen ist, geht aus folgendem Vergleich der Stahlerzeugung je Kopf der Bevölkerung [3] hervor:

	1953	gegenüber 1937	Zunahme
USA	623 kg	291 kg	114.1 %
Bundesrepublik	300 kg	272 kg	10.3 %
Großbritannien	300 kg	200 kg	50.0 %
Frankreich	190 kg	130 kg	46.2 %
Italien	90 kg	56 kg	60.7 %

Im Jahre 1937 lagen die USA und Deutschland mit annähernd gleichen Produktionsquoten weit an der Spitze aller stahlerzeugenden Länder. Die amerikanische und die deutsche Stahlindustrie kamen aber einander nicht nur in der Leistung gleich, sondern sie waren auch von demselben Konzerntypus geprägt. Diese auffallende Übereinstimmung zwischen dem bewiesenen Höchstmaß an Leistungsfähigkeit und der gleichen Konzernstruktur spricht für die optimale Zweckmäßigkeit dieser Organisationsform.

Noch deutlicher als die Produktionsquoten bringt nachfolgende Gegenüberstellung der Erzeugungs- und Wachstumszahlen [4] die Stockung der deutschen Stahlproduktion im ersten Nachkriegsjahrzehnt, gemessen an dem Aufschwung in den anderen großen Stahlländern, zum Ausdruck:

---

1) Stahltreuhänderbericht S. 51.

2) 1946 wurde die erlaubte Höchstgrenze der Stahlproduktion auf 5.5 Mio Tonnen festgesetzt. 1947 wurde die Quote auf 10.7 Mio Tonnen und nach der Vereinigung der drei westlichen Zonen auf 11.1 Mio Tonnen erhöht.

3) Zahlenangaben bei O c h e l in: Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, Nr. 3 v. 20.3.1957.

4) Nach Ochel, aaO.

R o h s t a h l e r z e u g u n g

	Jahresleistung (in 1000 Tonnen)		Steigerung (in Prozent)	Anteil an der Welterzeugung (in Prozent)	
	1955	1938		1955	1938
USA	106 172	28 805	268.3	39.62	26.19
Belgien	5 893	2 279	158.4	2.20	2.07
UdSSR	45 300	18 068	150.7	16.90	16.43
Italien	5 395	2 323	132.3	2.01	2.11
Luxemburg	3 226	1 437	124.5	1.20	1.31
Frankreich	12 592	6 221	102.4	4.70	5.66
Großbritannien	20 107	10 564	90.3	7.50	9.60
Bundesrepublik	21 335	17 902	19.2	7.96	16.27

Deutschland ist nahezu auf seinem bereits 1938 erreichten Stande verharrt. Erst in den letzten Jahren gelang es, die westdeutsche Stahlerzeugung weiter auszudehnen. Die Produktion stieg von 15.3 Mio Tonnen im Jahre 1953 auf 24.5 Mio Tonnen im Jahre 1957 [1]. Die Schätzungen für den künftigen Stahlbedarf der Bundesrepublik liegen bis zum Jahre 1962 bei 28 bis 30 Mio Tonnen. Mit dieser Zunahme hätte die Bundesrepublik freilich nur ihren erwarteten Mehrbedarf für die Eigenversorgung gedeckt, ohne an eine Zurückgewinnung ihrer Exportmärkte zu denken. Zur Erreichung ihres früheren Anteils an der Weltrohstahlproduktion müßte die derzeitige Ausbringung mehr als verdoppelt werden.

Jahrelang war die Investitionspolitik der deutschen Montanindustrie gehemmt durch die alliierte Vermögensbeschlagnahme und die ungeklärten Besitz- und Kapitalverhältnisse. Dazu kam, daß Kohle- und Eisenpreise unverhältnismäßig lange auf niedriger Basis gebunden waren. Diese Preisbindung bestand in anderen Ländern nicht. Von den in der Bundesrepublik seit der Währungsreform bis zum Jahre 1955 investierten 176 Milliarden DM entfielen daher nur 3 Prozent auf die eisenschaffende Industrie.

---

1) Der Rückgang im Jahre 1958 ist marktbedingt. Ihm wird auch in anderen Ländern keine nachhaltige Bedeutung beigemessen.

Schon die Hälfte davon macht allein den Wiederbeschaffungswert der demontierten Anlagen aus, der mit rund DM 2.3 Milliarden (Preisbasis 1951) anzusetzen ist [1]. Mit weiteren DM 2.5 Milliarden werden die unmittelbaren Kriegsschäden angegeben [2]. Umfangmäßig entsprechen demnach die in den Jahren 1948 bis 1955 in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie investierten DM 5 Milliarden gerade dem zur Beseitigung der Kriegs- und Demontageschäden erforderlichen Aufwand, ohne daß dabei Mittel für den Ersatz der technisch überholten Anlagen inbegriffen wären. Ein Teil der Hochöfen des Ruhrgebietes ist jedoch 60, 70 und noch mehr Jahre alt. Die Walzwerksanlagen wiesen bei Abschluß der Entflechtung ein Durchschnittsalter von 38 Jahren auf [3].

Ein Vergleich mit den anderen großen Stahlländern zeigt am deutlichsten den Investitionsrückstand:

USA	(1947 - 1955)	30 Mrd. DM
Großbritannien	(1947 - 1955)	6 Mrd. DM
Frankreich	(1948 - 1955)	6 Mrd. DM
Bundesrepublik	(1948 - 1955)	5 Mrd. DM

Die erheblich kleinere eisenschaffende Industrie Frankreichs (1955: 12.5 Mio Tonnen Rohstahl gegenüber 21.3 Mio Tonnen in der Bundesrepublik) hatte sogar mehr für Investitionen aufgewendet als Westdeutschland.

Nach der Aufhebung der alliierten Kontrolle schätzte man den Kapitalbedarf [4] der deutschen Stahlindustrie für Nachhol- und Rationalisierungsinvestitionen auf DM 5 Milliarden. Die Ansprüche des Kohlenbergbaus wurden mit DM 2 bis 3 Milliarden

---

1) Davon entfallen DM 130 Mio auf Hochofenanlagen, 320 Mio auf Rohstahlerzeugung, 650 Mio auf Walzwerke und 940 Mio auf Maschinenbau.

2) F u g m a n n , Bruno: Leistungen und Grenzen der Eisenindustrie; in: Der Volkswirt 1951, Nr. 45, S. 13.

3) Montanprobleme; in: Der Volkswirt 1951, Nr. 19, S. 17 ff.

4) S c h r ö d e r , Ernst: Die Ruhrindustrie nach der Entflechtung; in: Neue Züricher Zeitung Nr. 11 v. 12.1.1954.

veranschlagt. Diese Mittel sollten weniger der Produktionssteigerung als vielmehr der durchgreifenden Modernisierung der Betriebe dienen. Für die Schaffung einer Mehrkapazität von einer Mio Tonnen Rohstahl kann man einen Investitionsaufwand von etwa DM 1 Milliarde rechnen. Ochel [1], der seinen Schätzungen eine Produktionssteigerung auf rund 30 Mio Tonnen zugrunde legt, gab 1957 den Kapitalbedarf vom Hochofen bis zur Walzenstraße mit DM 7 bis 8 Milliarden an.

"Abgesehen von dem Ausbau und der Modernisierung der Hüttenanlagen müssen noch zahlreiche andere Fragen gelöst werden, die sich in den letzten Jahren von der Rohstoff- und Transportseite her ergeben haben. Diese großen Aufgaben können nur unter Zusammenfassung aller Kräfte bewältigt werden" [2]. Im gleichen Sinne äußerte sich auch Ochel [3], der unter Anspielung auf die Förderungspläne der französischen Regierung betonte, die deutsche Stahlindustrie lehne es ab, nach dem Staat zu rufen, um so bedeutende Aufgaben zu lösen. Aber es müßten sich große und finanzkräftige Gruppen zusammenschließen, damit die finanzielle Belastung des einzelnen Unternehmens in tragbaren Grenzen gehalten werden könne.

b) Schwierigkeiten bei der Abstimmung der Investitionen

Von dem großen Nachholbedarf gingen daher entscheidende Antriebe zur Rückverflechtung aus. Infolge der Kapitalintensität der modernen Anlagen lag es nahe, daß die einzelnen Hüttenwerke wegen der Knappheit ihrer Mittel an bestimmten Stellen der Erzeugungsstufe Investitionsschwerpunkte bildeten, um so durch einen gezielten Einsatz der Finanzmittel wenigstens an einer Stelle des Fertigungsablaufes über wirtschaftliche An-

---

1) O c h e l, Willy, Vorsitzer des Vorstandes der Hoesch-Westfalenhütte AG, Dortmund, am 11.2.1957 vor der Vollversammlung der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund.

2) Bergassessor Hans-Günther S o h l, Vorsitzer des Vorstandes der August Thyssen-Hütte AG, Duisburg-Hamborn, vor der Deutschen Weltwirtschaftlichen Gesellschaft in Berlin (aus: FAZ Nr. 217 v. 19.9.1957, S. 11).

3) Ochel, aaO.

lagen zu verfügen. Für die Wahl dieses Schwerpunktes waren die verschiedensten Überlegungen wie Ausfüllung von Kriegsschaden- und Demontagelücken, Dringlichkeit der Modernisierung, Stand der Rohstoff- und Energieversorgung, Frachtlage, kundiger Facharbeiterstamm, künftige Gestaltung des Produktionsprogrammes und nicht zuletzt zur gegenseitigen Abstimmung ein Blick auf die Investitionsbrennpunkte der Wettbewerbsunternehmen maßgebend.

So kam es, daß Hand in Hand mit dem Ausbau der Hochofen- und Stahlwerksanlagen - für den Außenstehenden scheinbar ganz ungeordnet - bei dem einen Hüttenwerk zuerst eine Blockbrammenstraße, bei dem anderen eine Feineisenstraße, im dritten eine Halbzeugstraße und im vierten eine Drahtstraße entstanden.

Bei dieser Notlösung ließ es sich freilich nicht vermeiden, daß mit den neuen Großanlagen von international durchaus konkurrenzfähigen Ausmaßen uralte Anlagen gepaart wurden, die in Leistungsfähigkeit und Güte der Produktion keineswegs auf sie abgestimmt waren [1]. Die Folge davon war, daß die wirtschaftliche Leistungsgröße der neuen halb- und vollautomatischen Anlagen weit über die Kapazität der vor- und nachgeschalteten alten Fertigungseinrichtungen hinausragte [2]. Die ungeheuere Schwierigkeit liegt nun darin, diese leistungsfähigen neuen Anlagen ihrer optimalen Wirtschaftlichkeit willen voll auszulasten [3]. Auch die vollständige Ausnutzung ihrer technischen Möglichkeiten ist vorläufig vielfach noch gehemmt [4].

---

1) Vgl. Industriekurier Nr. 48 v. 28.3.1957: Für Programmbereinigung in der Stahlindustrie.

2) Die neue Block- und Contistraße der Phoenix-Rheinrohr AG ist in ihrer Kapazität doppelt so groß wie die beiden durch sie ersetzten hintereinandergeschalteten Block- und Knüppelstraßen zusammen.

3) Die erste vollkontinuierliche Breitbandstraße in der Bundesrepublik, die im März 1955 von der August Thyssen-Hütte in Betrieb genommen worden ist, verfügt über eine Monatskapazität von max. 180.000 Tonnen coils, die anfangs nur zu etwa 30 Prozent ausgenutzt werden konnte.

4) So müssen die aus einer modernen Halbzeugstraße kommenden

Diese Verhältnisse drängen geradezu die betreffenden Unternehmen zu einer engeren Zusammenarbeit, und zwar dergestalt, daß beispielsweise ein Werk mit einer modernen Halbzeugstraße das hergestellte Material zum weiteren Auswalzen an ein Werk mit einer neuen Mitteleisenstraße gibt, während dieses sein eigenes Vormaterial auf der Halbzeugstraße des Partnerbetriebes durchsetzen läßt. Dabei gelangen beide Werke nicht nur zur Herstellung qualitativ höherwertiger Erzeugnisse, sondern sie wachsen infolge eines besseren Ausnutzungsgrades der neuen Anlagen auch in eine günstigere Kostenlage hinein.

Nun stößt aber eine derartige Zusammenarbeit zwischen zwei eigentumsmäßig getrennten Betrieben meist auf Schwierigkeiten, da die gegenseitige Behandlung der Kosten- und Verrechnungspreise, der Verzicht auf die Ausnutzung der eigenen alten Anlagen, der Frachtausgleich und die Terminabstimmung genügend Anlaß zu Unstimmigkeiten geben. Ein reibungsloser Produktionsablauf läßt sich vielmehr erst dann gewährleisten, wenn die Interessen der beteiligten Werke durch eigentumsmäßige Zusammenfassung im Konzernverband gleichgerichtet sind. Es ist daher gewiß kein Zufall, daß sich gerade solche Werke, die sich mit ihren modernen Anlagen stufenmäßig ergänzen, später im Konzernkreis zusammengefunden haben [1].

Knüppel zum Teil in wesentlich kürzere Abmessungen unterteilt werden, weil die zum Auswalzen ihrer ganzen Länge erforderlichen Anlagen fehlen. Aus ähnlichen Gründen können auch die neuen Breit- und Mittelbandstraßen noch nicht bis zu ihrer vollen Wirtschaftlichkeit ausgenutzt werden. Bei ihnen könnte man nämlich zu Gunsten einer größeren Ausbringung Ringe höheren Gewichtes erreichen als die, welche heute noch mit Rücksicht auf die beschränkte Leistungsfähigkeit eines erheblichen Teiles der nachgeschalteten Kaltwalzwerke hergestellt werden müssen.

1) Es sei hier nur an die zweckmäßige Abstimmung der einzelnen Werke sowohl auf der Beschaffungs- wie auf der Absatzseite im neuen ATH-Konzern erinnert (siehe darüber S. 113 - 116). Ebenso ergänzen sich die Stahl- und Walzwerke im Krupp'schen Rheinhausen-Komplex, bringt doch der Bochumer Verein neben vier modernen Siemens-Martin-Werken das bisher einzige Oxygenstahlwerk ein, während erst vor kurzem beim Hüttenwerk Rheinhausen eine leistungsfähige Halbzeugstraße in Betrieb genommen worden ist.

Mitunter macht die technische Fortentwicklung in ihren Auswirkungen auf das betriebliche Organisationsgefüge schon selbst vor den Konzerngrenzen nicht mehr halt, denn verschiedentlich reicht auch die Finanzkraft eines Konzernes zur Bewältigung der neuen Aufgaben nicht mehr aus. Darüber hinaus verlangen hohe Risiken die Verteilung auf mehrere Schultern [1].

c) Kostendruck und Rationalisierung

Die deutsche Eisen- und Stahlindustrie steht heute inmitten eines Entwicklungsprozesses, der die Struktur der amerikanischen Werke schon vor Jahren grundlegend gewandelt hat. Kennzeichen dieser Veränderung ist bei der Stahlerzeugung die Verwendung größerer Ofeneinheiten und der Einsatz von reinem Sauerstoff. Im Bereich der Walzwerke treten an die Stelle veralteter Gerüste immer mehr kontinuierliche Straßen. Die Anzahl der Anlagen wird auf wenige, aber hochleistungsfähige Produktionseinheiten beschränkt.

Durch derartige Rationalisierungsmaßnahmen den durch die Kriegsfolgen unterbrochenen Anschluß an die Fortentwicklung im Ausland wiederherzustellen, ist nicht nur im Hinblick auf die Stabilität der Preise eine volkswirtschaftliche Forderung ersten Ranges, sondern auch zur Aufrechterhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit unerläßlich. In der eisenschaffenden Industrie Westdeutschlands ist der Wettlauf zwischen dem Anstieg der Material- und Personalkosten einerseits und dem kostensenkenden Fortschritt im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich andererseits besonders ausgeprägt. Hoesch mußte beispielsweise 1954/55 gegenüber dem Vorjahr eine Kostenerhöhung um DM 40 je Tonne Stahl hinnehmen. Das sind bei einer Rohstahlproduktion von 1.7 Mio Tonnen jährlich fast DM 70 Mio [2]. Für das Wirtschaftsjahr 1955/56 gab

---

1) Beispiele für eine derartige Zusammenarbeit auf zwischenkonzernlicher Ebene siehe S. 160 - 165.

2) Willy H o p p , Vorsitzer des Aufsichtsrates der Hoesch Werke AG, Dortmund, auf der Hauptversammlung der Gesellschaft am 5.6.1957. Hopp erklärte im einzelnen, die Kosten

Professor S c h e n c k [1] die Mehrkosten, die von der eisenschaffenden Industrie der Bundesrepublik allein infolge Erhöhung der Rohstoffpreise zu tragen waren, mit DM 600 Mio an. Davon sei etwa die Hälfte auf die Verteuerung der Kohle, die andere Hälfte auf Eisenerz und Schrott entfallen. Bei der Tendenz zur laufenden Kürzung der Arbeitszeit bei steigenden Löhnen können derartige Kostenerhöhungen nur durch eine gemeinschaftliche Investitionspolitik zur Rationalisierung und Modernisierung der Betriebe aufgefangen werden.

Schenck betonte in diesem Zusammenhang, es sei das Fernziel der Eisenindustrie, solche Betriebe zu schaffen, die jeweils ein großes und gleichförmiges Programm mit Hilfe eigens darauf eingestellter Maschinenanlagen abzuwickeln in der Lage seien und dadurch besonders wirtschaftlich arbeiteten. Da es sich dabei um "Einzweckbetriebe" handele, die besonders krisenanfällig seien, ergäbe sich zum Ausgleich der Schwankungen der verständliche Wunsch nach Zusammenschlüssen größerer Art.

"Wem Deutschland zu klein ist", fügte Schenck hinzu, "um so große Zusammenschlüsse für möglich zu halten, wie sie in Amerika ohne Beanstandung gebildet werden, der möge daran denken, daß wir nur ein Teil Europas sind und daß es in allen europäischen Ländern Partner gibt." Im gleichen Sinne äußerte sich auch S o h l [2]: "Wenn ernsthaft die Auffassung vertreten wird, daß die Rohstahlerzeugung der Länder der Montanunion in weniger als zwei Jahrzehnten die Grenze von 100 Mio Tonnen jährlich und damit die heutige amerikanische Produktion erreichen soll, dann ist es ein Gebot der Stunde, sich auch in Europa an amerikanische Größenverhältnisse zu gewöhnen."

---

für Schwedenerze seien allein in dem Berichtsjahr um 12 Prozent, für andere Auslandserze um 30 bis 40 Prozent, für Schrott um 60 Prozent, für Koks um 20 Prozent und für Arbeitsleistung um 24 Prozent gestiegen.

1) Professor Hermann Schenck am 25.10.1957 auf dem Deutschen Eisenhüttentag in Düsseldorf (FAZ Nr. 249 v. 26.10.1957).

2) Bergassessor Hans-Günther Sohl, Vorsitzer des Vorstandes der August Thyssen-Hütte AG, vor der Deutschen Weltwirtschaftlichen Gesellschaft in Berlin (aus: FAZ Nr. 217 v. 19.9.1957).

4. Abschnitt

Die Rückverflechtung

Angesichts der aufgezeigten Folgen herrschte in einsichtigen Kreisen niemals Zweifel darüber, daß die Zerschlagung der deutschen Montanindustrie kein Dauerzustand bleiben konnte, sondern einer baldigen Abänderung bedurfte. Auch die Stahltreuhändervereinigung selbst war sich durchaus im klaren darüber, daß es "... sehr unrealistisch wäre, das Ergebnis der Neuordnung nach den Gesetzen Nr. 75 und 27 als etwas Endgültiges und Unumstößliches anzusehen. Sie glaubt aber, daran mitgeholfen zu haben, daß in einer unerhört schwierigen politischen und wirtschaftlichen Situation das Erreichbare verwirklicht werden konnte, und daß eine tragfähige Grundlage geschaffen worden ist, auf der weitergebaut werden kann, wenn die Zukunft neue Anforderungen wirtschaftlicher, technischer und organisatorischer Art an die Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie stellt" [1].

Schon bei der Errichtung der Einheitsgesellschaften (1952) begann der Zug zur Schaffung größerer Einheiten an Einflußkraft zu gewinnen, während noch zu Beginn der Entflechtung bei der Gründung der Betriebsführungsgesellschaften die Einstellung vorherrschte, grundsätzlich jedes Stahlwerk zu verselbständigen.

Im November 1953 setzte sich dann der Deutsche Eisenhüttentag in aller Offenheit für den Wiederaufbau der Konzerne ein [2].

---

1) D e i s t / D i n k e l b a c h / v. F a l k e n h a u s e im Vorwort des Stahltreuhänderberichtes, Juni 1954.

2) Siehe Westdeutsche Allgemeine Nr. 260 v. 7.11.1953: Eisenhüttentag fordert Wiederaufbau der Konzerne.

Als Beweggründe wurden neben den bekannten betriebswirtschaftlichen Überlegungen auch die Zusammenschlußbewegung in den anderen Stahlländern und die damit verbundene Verschärfung der Auslandskonkurrenz genannt. Prof. Schenck, der Vorsitzende des Vereins deutscher Eisenhüttenleute, forderte sogar damals schon eine Ausdehnung der Unternehmenszusammenschlüsse über die Grenzen hinweg [1], denn erst dann erhalte die Montanunion einen vernünftigen Sinn. Nichts zeige die Notwendigkeit derartiger Zusammenschlüsse besser als ein Blick auf die geballte Produktionskraft der USA [2].

Im selben Sinne äußerte sich Dr. Hermann Reusch, Vorstandsvorsitzer der Gutehoffnungshütte, der zu Beginn des Jahres 1954 erklärte [3]:

> "Schon heute besteht Einigkeit in der Auffassung, daß Kohle und Stahl wieder miteinander verbunden werden müssen. Das in letzter Zeit von Frankreich gegebene Vorbild [4], große Montanunternehmen zu gründen, darf in Deutschland durchaus als beruhigend angesehen werden."

Allmählich wurden selbst im Lager der Alliierten Stimmen laut, die an dem Ergebnis der Entflechtung Kritik übten. So schrieb die New York Times v. 1.4.1956 [5] unter Anspielung auf die Belastung des amerikanischen Steuerzahlers durch die US-Wirtschaftshilfe für Westeuropa:

> "The splitting up of Germany's economic giants was controversial from the beginning."

---

1) Neue Ruhr Zeitung Nr. 261 v. 7.11.1953: Hüttenleute fordern Re-Konzernierung.

2) Näheres hierüber siehe S. 167 und S. 171 - 172.

3) Zitiert in: Der Spiegel Nr. 2 v. 5.1.1955, S. 10.

4) Über die franz. Konzentrationsbewegung siehe S. 171 - 172.

5) New York Times v. 1.4.1956: German Combines Stage Comeback. Im gleichen Sinne auch die New York Herald Tribune v. 1.4. 1956: W.Germany Reforming Trusts fast.

Bereits 1953 hatte das US Iron and Steel Institute in einem Gutachten die Wiederverflechtung der deutschen Montanindustrie als Voraussetzung für die Investition von US-Kapital an der Ruhr bezeichnet, und wenig später soll das amerikanische Amt für Foreign Operations [1] sogar Pläne für die Wiederherstellung der deutschen Stahlkonzerne ausgearbeitet haben [2].

Nachdem die Mehrzahl der Montangesellschaften in den Jahren 1953 und 1954 aus der alliierten Kontrolle nach dem AHK-Gesetz Nr. 27 entlassen worden war, standen einer Neugruppierung nur noch durch die Antikartellbestimmungen des Vertrages über die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl vom 18. April 1951 gewisse Schranken entgegen. Es hat sich indes gezeigt, daß die Hohe Behörde den an sie herangetragenen Wünschen nach wirtschaftlich sinnvollen Entflechtungskorrekturen stets weitgehend Verständnis entgegengebracht hat.

Im Hinblick auf die Einstellung der Hohen Behörde erscheinen die Ausführungen ihres Vizepräsidenten Coppé [3] auf der Hauptversammlung der Hüttenwerke Phoenix AG im Jahre 1954 bedeutsam, der mit Nachdruck hervorhob, daß weder die Bestimmungen des Montanunion-Vertrages noch die von der Hohen Behörde erlassenen Verordnungen das Ziel verfolgten, gesunde Initiative auf dem Gebiet der Zusammenschlüsse zu hemmen oder notwendige wirtschaftliche Entwicklungen zu bremsen. Grundsätzlich werde jeder neue Zusammenschluß begrüßt werden müssen, der durch Rationalisierung einen Beitrag zur Erreichung der Ziele der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl - wirtschaftlichste Erzeugung, geordnete Versorgung, niedrige Preise, verbesserte Lebensbedingungen - leiste. Die Grenzen für Zusammenschlüsse lägen nur dort, wo der Wettbewerb im Gemein-

---

1) Die Foreign Operations Authority (FOA) war die Nachfolgerin der Marshall Plan Organisation.

2) Nach Ausführungen von Prof. Schenck auf der Schlußsitzung des Eisenhüttentages 1953 in Düsseldorf.

3) Industriekurier Nr. 113 v. 20.7.1954: Zusammenschlüsse fördern.

samen Markt gestört werde oder Unternehmensgrößen entstünden, die das Gleichgewicht am Markt ernstlich gefährdeten. In der Regel werde jedoch der Zusammenschluß kleinerer Unternehmen zu größeren Einheiten einen gesunden Wettbewerb fördern, da die kleinen Unternehmen erst durch Konzentration in die Lage versetzt würden, mit bereits bestehenden größeren Gesellschaften in wirklichen Wettbewerb zu treten. Da es das Ziel der Montanunion sei, die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu heben, gehe Artikel 66 des Vertrages bei der Regelung von Unternehmenszusammenschlüssen in der Gemeinschaft auch nicht vom Verbotsgrundsatz aus, sondern vom Genehmigungsverfahren [1].

Mit dem Wandel im wirtschaftspolitischen Gedankenbild der westlichen Welt und der zunehmenden Unabhängigkeit der deutschen Politik wuchs denn auch bald die Tendenz, zunächst einmal jene organisatorischen Maßnahmen rückgängig zu machen, die als willkürlich und ungerecht empfunden wurden. So wurden als Vorbereitung auf die Rückgliederung zunächst die den Stahlgesellschaften aufgezwungenen Mustersatzungen durch Mehrheitsbeschlüsse der Aktionäre abgeändert und dem deutschen Aktienrecht angepaßt. Sodann wurden die von den Alliierten eingeführten Namensaktien wieder in Inhaberpapiere umgewandelt und die Stimmrechtsbeschränkungen der Großaktionäre aufgehoben.

Kapitel I. Die Neugruppierung im Bereich der Vereinigten Stahlwerke

An die Stelle dieses ehemaligen Großkonzerns sind im Verlaufe der Rückverflechtung zwei beherrschende Gruppen getreten: der Thyssen-Komplex und die Rheinischen Stahlwerke. Der Ausgangspunkt für die neuerliche Gruppenbildung liegt in dem von den Alliierten angeordneten Aktientausch der Großaktionäre. Da

---

1) Über die rechtliche Seite dieser Fragen siehe insbesondere das grundlegende Werk von K e r n , Das Recht der Unternehmenszusammenschlüsse in der Montanunion; Verlag Franz Vahlen GmbH., Berlin und Frankfurt, 1955.

die einzelnen Nachfolgegesellschaften nämlich nicht einmal mehr über die Eigentümer miteinander in Verbindung bleiben sollten, durfte sich jeder der ehemaligen Großaktionäre [1] nur noch auf ein Nachfolgeunternehmen konzentrieren. Alle übrigen ihm pro rata seines früheren Vereinigte Stahlwerke- Aktienbesitzes zufallenden Anteile anderer Nachfolgegesellschaften sollten entweder veräußert oder gegen Aktien eines bestimmten anderen Unternehmens getauscht werden.

Von den betroffenen Großaktionären entschieden sich daher bei der Entflechtung Frau Amélie Thyssen für die Rheinischen Röhrenwerke, Gräfin de Zichy für die Deutsche Edelstahlwerke AG, Krefeld, und die Rheinischen Stahlwerke für den Weiterverarbeitungskomplex "Rheinstahl-Union". Der holländische Großaktionär, die Koninglijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N.V., Ymuiden, optierte für die Dortmund-Hörder Hüttenunion. Auf dem Wege des Aktientausches erlangte jeder dieser Gesellschafter mehr als 40 Prozent des Grundkapitals der betreffenden Nachfolgeunternehmen und damit praktisch die Hauptversammlungsmehrheit.

Um die Abwicklung der Entflechtung zu beschleunigen, erlaubten die Alliierten den Großaktionären schließlich noch eine vorübergehende Interessenbindung an einigen weiteren Nachfolgegesellschaften. Dabei sollte es sich freilich nur um sogenannte "transitorische Konzentrationen" handeln. Zweck dieses Zugeständnisses war, die Bildung von Aktienpaketen mit maßgeblichem Einfluß zu ermöglichen, für die man leichter einen Käufer zu finden hoffte als für eine Minderheitsbeteiligung.

Im Verlaufe dieser Umschichtungsmaßnahmen übernahm Frau Amélie Thyssen zu ihren Rheinrohr-Aktien auch noch die Großaktionärsanteile an der Hüttenwerke Phoenix AG. Damit brachte sie die Bausteine für die neue Phoenix-Rheinrohr AG in ihre Hand.

---

1) Die größte Beteiligung an den Vereinigten Stahlwerken hielten die Erbinnen von Fritz Thyssen, nämlich seine Witwe, Frau Amélie Thyssen, und deren Tochter, Gräfin de Zichy. Sie besaßen bei Beginn der Neuordnung zusammen 20.75 Prozent des Grundkapitals der Altgesellschaft. Zweiter Großaktionär waren die Rheinischen Stahlwerke, Essen, mit einem Anteil von 15.65 Prozent. Der Besitz von weiteren namhaften Aktionären wie der Koninglijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N.V., Ymuiden, und der Ostdeutschen Privatbank (Opriba) lag jeweils unter 5 Prozent des Grundkapitals.

Gräfin de Zichy konzentrierte sich zusätzlich auf die August Thyssen - Hütte (26 Prozent) und die Niederrheinische Hütte AG (54 Prozent). Zusammen mit ihrer maßgeblichen Beteiligung an der Deutsche Edelstahlwerke AG (53 Prozent) und einer Beteiligung von 26 Prozent an der Handelsunion AG, Düsseldorf, schuf sie so die Ausgangsgrundlagen für den neuen ATH - Konzern.

Die Rheinischen Stahlwerke, die sich anfänglich auf die Rheinstahl-Union beschränken sollten, übernahmen auf dem Wege des Aktientausches sämtliche Großaktionärsanteile bei der Rheinisch-Westfälische Eisen- und Stahlwerke AG, bei der Ruhrstahl AG und bei der Gußstahlwerk Oberkassel AG.

Obgleich diese transitorischen Konzentrationen ursprünglich nur "interimistisch" gedacht waren, denkt heute niemand mehr ernstlich an die Erfüllung der alliierten Verkaufsauflagen [1]. So kam es, daß bereits vor dem Einsetzen der planmäßigen Rückverflechtung wieder zehn von den achtzehn Nachfolgegesellschaften der Vereinigten Stahlwerke in den Händen der Großaktionäre zu Gruppen zusammengefaßt waren.

A. Die Thyssen - Gruppe

Der neue Thyssen - Komplex setzt sich gegenwärtig noch aus zwei Teilgruppen zusammen. Eine davon bildet die unter dem Einfluß von Gräfin Thyssen - de Zichy stehende August Thyssen-Hütte, die andere die sich im Mehrheitsbesitz von Frau Amélie Thyssen befindliche Phoenix-Rheinrohr AG. Die August Thyssen-Hütte hat ihren Einflußbereich im Laufe der Zeit derart erweitert, daß schon dieser Kreis allein einen neuen Stahlkonzern darstellt.

---

1) Lediglich die Rheinischen Stahlwerke haben ihren Anteil von etwa 40 Prozent am Bochumer Verein verkauft und ihre Beteiligung an der Gelsenkirchener Bergwerks-AG an ihre eigenen Aktionäre ausgeschüttet.

Rechtlich sind freilich die anderen Verkaufsauflagen auch heute noch gültig. Die Hohe Behörde, die seit der Gründung der Montanunion praktisch als höchste Instanz an die Stelle der alliierten Entflechtungsbehörden getreten ist, hat sich jedoch in allen Neuordnungsfragen bisher sehr großzügig gezeigt und auch Rückgliederungen von Unternehmen, die noch unter Verkaufsauflage stehen, entweder ausdrücklich genehmigt oder zustimmend zur Kenntnis genommen (siehe hierzu S.105).

1) Die August Thyssen - Hütte

Die August Thyssen - Hütte AG, Duisburg - Hamborn, ehedem das größte europäische Eisen- und Stahlwerk, hatte nach Kriegsende von allen Eisenhütten des Reviers den schwierigsten Stand. Sie mußte nicht nur besonders hohe Demontageschäden hinnehmen [1], sondern wurde zu der Entflechtung hin auch noch mit hemmenden Produktionsbeschränkungen belegt [2]. Dadurch hat sich der Wiederaufbau des Unternehmens erheblich verzögert. In den letzten Jahren ist die August Thyssen - Hütte jedoch mit mächtigen Schritten wieder in den Kreis der Großen an der Ruhr zurückgekehrt.

a) Wiederaufbau

Der Neuaufbau erfolgte vom Nullpunkt aus. Erst im Mai 1951 konnte der erste Hochofen in Betrieb genommen, im Oktober desselben Jahres der erste Stahl erblasen werden. Bereits sechs Jahre später rückte die August Thyssen - Hütte mit einer jährlichen Roheisenproduktion von 1.92 Mio Tonnen [3] an die dritte

---

1) Das Unternehmen, das von jeher als das am wirtschaftlichsten arbeitende europäische Hüttenwerk galt, mußte schon aus diesem Grunde auf die alliierten Demontagekommissionen einen besonderen Reiz ausüben. Im Oktober 1947 wurden denn auch alle Eisen und Stahl erzeugenden Anlagen des Werkes samt den dazugehörigen Nebenbetrieben zum Abbruch bestimmt.

   Als am 25. November 1949 nach dem Petersberg-Abkommen die Demontagen endgültig eingestellt wurden, waren 40 Prozent der dafür bestimmten Anlagen bereits abgetragen, darunter das gesamte Thomas-Stahlwerk sowie das Elektrostahlwerk mit allen sieben Öfen. Außerdem waren von den beiden früher vorhandenen Siemens-Martin-Stahlwerken eines völlig und das andere zu einem Drittel demontiert worden. Am stärksten wurden jedoch die Walzwerke mitgenommen. Alle drei Blockstraßen, sechs Fertigstraßen und das Feinblechwalzwerk mit vier Gerüsten gingen verloren. Erhalten blieben neben einem großen Teil der Hochofenanlagen lediglich eine Halbzeug- und eine Feineisenstraße.

2) Anfänglich wurde der August Thyssen - Hütte die Produktionserlaubnis von der britischen Besatzungsmacht völlig verweigert. Nur einige Randbetriebe, wie die Fabrik feuerfester Steine, Generatoren und Werkstätten durften wieder in Gang gesetzt werden. Später wurde die Produktionserlaubnis auf 600.000 Tonnen Roheisen und 117.000 Tonnen Rohstahl beschränkt.

3) Nach der Inbetriebnahme eines achten Hochofens mit einer Tagesleistung von 1500 Tonnen wird sich das Leistungsvermögen der Hüttenanlagen noch weiter erhöhen.

Stelle der deutschen Roheisenerzeuger [1]. Die Rohstahlkapazität wurde im Sommer 1957 durch die Inbetriebnahme eines vierten Ofens im neuen Siemens-Martin-Werk auf 2.4 Mio Tonnen erweitert. Damit hatte die Hütte ihre höchste Vorkriegsleistung wieder erreicht.

Das bedeutet aber keineswegs den Endpunkt der Entwicklung. Durch weitere Modernisierung und Wiedererrichtung der letzten zwei bisher noch nicht remontierten Ofeneinheiten kann die Erzeugung in den beiden Siemens-Martin-Werken ohne Schwierigkeiten von gegenwärtig 100.000 auf 130.000 Tonnen monatlich, also auf 1.56 Mio Tonnen im Jahr gesteigert werden. Ebenso läßt sich die Leistung des Thomas-Stahlwerkes noch um 50 Prozent, d.h. von 1.2 auf 1.8 Mio Tonnen jährlich erhöhen. Damit ist eine Ausweitungsmöglichkeit der gesamten Rohstahlkapazität auf rund 3.3 bis 3.4 Mio Tonnen im Jahr gegeben [2].

Die vorhandenen Walzwerkseinrichtungen sind bereits auf einen Durchsatz von 3.5 bis 3.6 Mio Tonnen zugeschnitten. Allein die 1955 errichtete vollkontinuierliche Warmbreitbandstraße ist in der Lage, jährlich mehr als 2 Mio Tonnen Stahl zu walzen. Dazu kommt die schwere Halbzeugstraße mit einer Jahresleistung von 1.2 Mio Tonnen. Weitere Mengen ATH-Stahl erfordert schließlich noch die Versorgung der Niederrheinischen Hütte mit Vormaterial.

b) Konzernbildung

Neben dem Neuaufbau der Werksanlagen war aber auch die Beseitigung der schwerwiegendsten Entflechtungsschäden eine Grundvoraussetzung für die Wiedergesundung des Unternehmens [3]. Da-

---

1) Hinter der Dortmund-Hörder Hüttenunion und Phoenix-Rheinrohr.

2) Mit den Anlagen der August Thyssen - Hütte läßt sich etwa das Siemens-Martin-Stahlwerk der amerikanischen Fairless-Werke vergleichen, die ungefähr zur gleichen Zeit wie die Thyssen-Hütte (1951/52) mit der Aufnahme ihrer Stahlerzeugung begonnen haben. Das amerikanische Siemens-Martin-Werk besitzt neun Ofeneinheiten mit einem Fassungsvermögen von je 280 bis 300 Tonnen (August Thyssen - Hütte zehn Öfen mit Fassungsvermögen bis zu 250 Tonnen). Freilich ist die amerikanische Anlage auf eine Vervielfachung ihrer derzeitigen Kapazität angelegt.

3) Siehe dazu die Stellungnahme der Geschäftsleitung der ATH im Bericht über das Geschäftsjahr 1954/55, S. 11, 13.

bei wurden - teilweise als Ersatz für eigene Anlageinvestitionen - bedeutende Unternehmen spezieller Erzeugungsrichtungen angegliedert.

Um ihre Brennstoffversorgung wenigstens teilweise wieder auf eine eigene Grundlage stellen zu können, erwarb die Hütte 1954 zunächst einmal die einundfünfzigprozentige Mehrheit der Erin Bergbau AG, des "Schwarzen Diamanten im Revier", womit gleichzeitig eine Querverbindung zur Gelsenkirchener Bergwerks-AG hergestellt wurde [1]. Zur Verstärkung der Beziehungen schloß die Hütte ein Jahr später gemeinsam mit der Gelsenkirchener Bergwerks-AG einen Organschaftsvertrag mit Erin ab.

Den zweiten Beteiligungserwerb stellte dann die Angliederung der Niederrheinischen Hütte AG dar, des größten Walzdrahterzeugers in Westdeutschland. Das Unternehmen war bereits vor der Entflechtung im Rahmen der Vereinigten Stahlwerke eng mit der August Thyssen-Hütte verbunden. Nach Übernahme von 96 Prozent des Grundkapitals von 41.4 Mio DM wurde im September 1955 das frühere Verhältnis der engen Zusammenarbeit durch einen Interessengemeinschaftsvertrag erneuert.

Als dritten Schritt zur Konzentration brachte die Hütte im März 1957 die Aktienmehrheit der Deutsche Edelstahlwerke AG, Krefeld, des bedeutendsten deutschen Edelstahlproduzenten, an sich. Wie bei der Niederrheinischen Hütte, so wurde auch hier zunächst das Zichy-Paket gegen junge ATH-Aktien getauscht und anschliessend den freien Aktionären ein Umtauschangebot gemacht. Nach Abschluß der Transaktion war die August Thyssen-Hütte im Besitz von 94 Prozent des DEW-Kapitals (41.4 Mio DM).

Als vierte große Beteiligung hat die Thyssen-Hütte im Sommer 1957 von einem Bankenkonsortium 35 Prozent des Aktienkapitals der Hüttenwerke Siegerland AG übernommen. Diese Gesellschaft, die ebenfalls aus der Liquidation der Vereinigten Stahlwerke hervorgegangen war, ist mit einem Marktanteil von 32 Prozent der größte Feinblechhersteller der Bundesrepublik. Über diese Beteiligung bahnt sich gegenwärtig eine Verbindung mit einem

---

1) Die Gelsenkirchener Bergwerks-AG verfügt über weitere 33 Prozent des Grundkapitals der Erin Bergbau AG (23 Mio DM).

weiteren großen Stahlvereinsnachfolger, der Dortmund-Hörder Hüttenunion, an [1].

Eine Schachtelbeteiligung an der zur Otto Wolff - Gruppe gehörenden Stahl- und Walzwerk Rasselstein/Andernach AG, die gegenwärtig rund 55 Prozent der deutschen Weißblecherzeugung bestreitet, gab vor kurzem das fünfte Glied dieses produktionstechnisch wohl abgewogenen und wirtschaftlich fein durchdachten Konzerngebildes ab.

Die Stärke des Gesamtunternehmens liegt aber nicht nur in der wechselseitigen Ergänzung der verschiedenen Produktionsprogramme, sondern auch in der zusammengefaßten Produktionskraft auf der Stufe der Stahlerzeugung. Die Niederrheinische Hütte verfügt über eine Siemens-Martin-Kapazität von mindetsens 400.000 Tonnen im Jahr. Ebenso groß ist das Leistungsvermögen der Deutschen Edelstahlwerke. Zusammen mit der augenblicklichen Kapazität der August Thyssen - Hütte (2.4 Mio Tonnen) ergibt dies eine Erzeugungskraft von 3.2 Mio Tonnen. Nach dem weiteren Ausbau der Thyssen - Hütte dürfte die Rohstahlkapazität dieser Gruppe die 4 Mio Tonnen - Grenze überschreiten.

Zur Sicherung der Erzversorgung wurden bereits im Inland wie in Übersee geeignete Maßnahmen ergriffen. Die Beteiligungsgesellschaft Barbara Erzbergbau AG hat die Untersuchungsarbeiten an den Eisenerzvorkommen bei Staffhorst westlich von Nienburg an der Weser so weit vorangetrieben, daß mit dem Aufschluß der Lagerstätten begonnen werden kann. Die der Thyssen - Hütte verbundene Gewerkschaft Exploration hat Ende 1958 eine Konzession zur Ausbeute von Erzvorkommen in Liberia erhalten. Weitere Interessen bestehen an dem Miferma-Projekt in Mauretanien und den Erzvorkommen bei Mecambo in Französisch-Äquatorialafrika. Im Rahmen eines Konsortiums deutscher Hüttenwerke werden ferner Gemeinschaftsgruben in Goa (Portugiesisch-Indien) und Brasilien betrieben.

---

1) Die Dortmund-Hörder Hüttenunion hat bei der Hohen Behörde bereits die Genehmigung zur Übernahme der Aktienmehrheit der Hüttenwerke Siegerland AG beantragt. Wie der Vorsitzende des Vorstandes der August Thyssen - Hütte, Hans-Günther S o h l , erklärte, haben die Beteiligten für den Fall der Genehmigungserteilung bereits weitgehende Vereinbarungen über ihr Engagement bei der Siegerländer Hütte getroffen.

Die unzureichende Kohlengrundlage [1] für den ausgedehnten Hütten- und Stahlwerkskomplex weist indes die Richtung, in der sich die künftige Abrundung des Unternehmens vollziehen wird. Ebenso wenig dürfte die Entwicklung vor der Angliederung einer eigenen Handelsstufe haltmachen. Ansatzpunkte dafür bietet das noch im Zichy-Besitz befindliche Handelsunion-Paket von rund 30 Prozent. Im übrigen steht der Hüttenverwaltung ein genehmigtes Kapital von DM 80 Mio, das offensichtlich für weitere Sacheinlagen bestimmt ist, bereits zur Verfügung.

c) Die wirtschaftlichen Grundlagen

Durch den Erwerb eines Werkselbstverbrauchrechtes an der Zeche Erin konnte die Hütte die ihr aus der gesamten Abtrennung ihres früheren Kohlebesitzes [2] entstehende Benachteiligung gegenüber den meisten anderen Hüttenwerken wenigstens zum Teil beheben.

Die Verbindung mit der Niederrheinischen Hütte bezweckte vor allem eine gegenseitige Ergänzung im Walzstahlprogramm, denn während bei der August Thyssen-Hütte neben der Erzeugung von Halbzeug und Profilstahl das Schwergewicht der Produktion in zunehmendem Maße auf dem Flachstahlgebiet liegt, hat sich die Niederrheinische Hütte auf die Herstellung von Stabstahl und Walzdraht spezialisiert und nimmt zudem über ihre drei Tochtergesellschaften eine starke Stellung in der Drahtverarbeitung und Schraubenherstellung ein. Hans-Günther S o h l , der Vorsitzende des Vorstandes der August Thyssen-Hütte, erklärte [3] zu den Beweggründen der Kapitalverflechtung:

" Wir sind überzeugt, daß durch die Abstimmung der Produktionsprogramme beide Unternehmen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und wechselnden Konjunkturlagen in erhöhtem Umfange gewachsen sein werden. "

---

1) Vorläufig bestehen zur Deckung des über die Eigenerzeugung der Zeche Erin hinausgehenden Kohle- und Koksbedarfes langfristige Lieferverträge mit der Hamborner Bergbau AG und der Gelsenkirchener Bergwerks-AG.

2) Siehe hierzu die Ausführungen auf S. 87.

3) Bergassessor Hans-Günther Sohl auf der Hauptversammlung der August Thyssen-Hütte am 10.12.1955.

Und im Geschäftsbericht der Niederrheinischen Hütte heißt es :

" Die wieder erreichte engere Zusammenarbeit verfolgt neben der Sicherung der gegenseitigen Liefermöglichkeiten das Ziel, Produktionsüberschneidungen und zusätzliche Investitionen zu vermeiden. "

Nach Abschluß des Organschaftsvertrages haben sich die Vormateriallieferungen der Thyssen - Hütte an das Duisburger Unternehmen verdoppelt. Eine weitere Steigerung ist vorgesehen [1]. Damit ist die Niederrheinische Hütte der Sorge um den Engpaß in ihrer Halbzeugproduktion enthoben.

Im finanziellen Bereich hatten die Interessengemeinschafts- und Organschaftsverträge für die Thyssen -Hütte den Vorteil, daß infolge der Gewinnpoolung die Erträge der Niederrheinischen Hütte wie auch die der sehr rentablen Erin Bergbau AG großenteils zur Bestreitung ihrer hohen Investitionsausgaben herangezogen werden konnten [2], was für sie vor allem bei dem großen Kapitalbedarf während der Wiederaufbauperiode von nicht zu unterschätzender Bedeutung war.

Die Verbindung mit den Deutschen Edelstahlwerken ist in erster Linie unter dem Gesichtspunkt der Investitionsersparnis zu sehen. Infolge der Einbeziehung dieses größten deutschen Elektrostahlwerkes in den Konzernkreis kann die August Thyssen- Hütte auf die Wiedererrichtung ihres demontierten Elektrostahlwerkes verzichten, während die Deutschen Edelstahlwerke keine eigene Warmbreitbandanlage zu bauen brauchen. Andererseits ergänzt die neue Kaltbandstraße der Edelstahlwerke das Kaltwalzwerk der Thyssen - Hütte. Beide Anlagen werden von der vollkontinuierlichen Warmbreitbandstraße in Hamborn mit Vormaterial versorgt.

Auch bei der Interessenahme an der Hüttenwerke Siegerland AG stand die Absatzsicherung für die leistungsfähige Hamborner Warmbreitbandstraße im Vordergrund der Überlegungen. Die August

---

1) Lt. FAZ Nr. 90 v. 16.4.1957 : Die Halbzeugversorgung der Niederrheinischen Hütte gesichert.

2) Über die Kritik von M e i l i c k e an diesem Verfahren siehe Handelsblatt v. 26.7.1956 : "Schleichende Enteignung" der Aktionäre.

Thyssen - Hütte ist schon immer ein bedeutender Vorlieferant für die Kaltwalzwerke der Siegerländer Hütte gewesen, gingen doch zeitweilig bis zu 40 Prozent der Hamborner Breitbandproduktion zur Weiterverarbeitung an das Siegerländer Unternehmen. Diese Lieferungen wurden bereits beim Aufbau in die Kapazitätsbemessung der Warmbreitbandstraße einbezogen. Die kapitalmäßige Sicherung eines so wichtigen Abnehmers lag daher nahe.

Die Beteiligung an der Stahl- und Walzwerk Andernach/Rasselsein AG erfolgte ebenfalls aus Gründen der Investitionsersparnis. Hinzu kommt der Vorteil eines langfristig geregelten Materialflusses. Ursprünglich bestand bei der August Thyssen - Hütte die Absicht, zur Sicherung des Absatzes an Warmbreitband eine eigene Weiterverarbeitung zu Weißblech aufzuziehen, für das sehr günstige Marktaussichten bestehen. Dieser Plan wäre jedoch nur unter kostspieligen Aufwendungen für die erforderlichen Neuanlagen zu verwirklichen gewesen. Auf dem Wege über den Beteiligungserwerb an der Rasselstein / Andernach AG läßt sich das erstrebte Ziel mit einem bedeutend niedrigeren Aufwand erreichen [1]. Zudem werden betriebliche Anlaufkosten vermieden und eine Neueinführung am Markte entfällt. Gleichzeitig macht sich die Hütte die Erfahrungen dieser größten Weißblecherzeugerin in der Bundesrepublik zunutze, die gegenwärtig als einziges deutsches Unternehmen elektrolytisch verzinntes Weißblech herstellt.

Auch für die Rasselstein / Andernach AG bringt die neue Verbindung entscheidende Vorteile. Die Beteiligung der August Thyssen - Hütte wird nämlich mit langfristigen Lieferverträgen gekoppelt, durch

---

1) Über die Höhe der Beteiligungskosten dringen natürlich keine Angaben nach außen. Legt man jedoch den damaligen Börsenkurs ähnlicher Unternehmen zugrunde, so errechnet sich bei einem Aktienkapital von DM 27 Mio für die fünfundzwanzigprozentige Beteiligung der August Thyssen-Hütte ein Kaufpreis von allenfalls DM 10 bis 12 Mio.

Das erscheint gering in Anbetracht der von Rasselstein/Andernach in den letzten Jahren zur Verbesserung und zum Ausbau der Erzeugungsanlagen für Qualitätsfein- und Weißbleche investierten Mittel. Die Gesellschaft hat nämlich 1953/54 mit einem Aufwand von DM 68.1 Mio zwei neue Kaltwalzwerke errichtet. Inzwischen ist eine neue elektrolytische Breitband-Verzinnungsanlage hinzugekommen. Im Hinblick auf die schnelle technische Entwicklung und die Erfordernisse des Marktes sind bereits weitere umfangreiche Investitionen vorgesehen.

welche die gegenwärtig bei Rasselstein/Andernach noch bestehenden Schwierigkeiten in der Versorgung mit Vormaterial für die Kaltwalzwerke beseitigt werden. Die dort als Vormaterial eingesetzten Breitbandringe (coils) können im kontinuierlichen Verfahren in Deutschland vorläufig nur von der August Thyssen-Hütte hergestellt werden. Rund 75 bis 80 Prozent des Bedarfes an coils bezog Rasselstein / Andernach zur Zeit der Beteiligungsübernahme noch aus Frankreich, Belgien, Holland und Österreich. Im Zuge der engeren Zusammenarbeit beider Unternehmen treten nun an die Stelle dieser Auslandsbezüge in allmählich immer größerem Umfange Lieferungen der Thyssen - Hütte. Auf der Grundlage dieser gesicherten Materialversorgung ist bereits eine weitere Ausdehnung der Weißblecherzeugung geplant.

Nicht zuletzt war es für beide Gesellschaften von großer Bedeutung, daß durch ihre Verbindung die Gefahr einer Übersättigung des Marktes durch einen zweiten Großerzeuger - ein bei den hohen Investitionskosten ausschlaggebender Risikofaktor - vorläufig ausgeschlossen werden konnte.

2) Phoenix - Rheinrohr AG

Als zweite große Gruppe im Thyssen - Besitz hat sich die Phoenix-Rheinrohr AG herausgebildet, deren Aktienmehrheit sich mit 52.1 Prozent in den Händen Amélie Thyssens befindet. Die Gesellschaft ist 1955 aus der Fusion von zwei Nachfolgegesellschaften der Vereinigten Stahlwerke, der Hüttenwerke Phoenix AG und der Rheinische Röhrenwerke AG, entstanden. Durch den Zusammenschluß beider Gesellschaften wurde eine sinnvolle und wirtschaftlich notwendige Ergänzung der bisher einseitig ausgerichteten Werke herbeigeführt. Während bei Phoenix ein großer Überhang an Halbzeug herrschte, war Rheinrohr ein Werk ohne ausreichende Halbzeugbasis [1]. Mit der Fusion, durch welche die ursprünglich aufeinander abgestimmt gewesenen Werke wieder zusammengefügt worden sind, wurde einer der schwerwiegendsten Entflechtungsfehler beseitigt.

---

1) Phoenix verkaufte 76 Prozent seiner Rohstahlerzeugung in Form von Halbzeug und nur 24 Prozent als Walzstahlerzeugnisse. Rheinrohr hingegen konnte nur 29 Prozent seines Halbzeugbedarfes aus eigener Erzeugung decken, während 71 Prozent von fremden Werken bezogen werden mußten.

1956 wurde durch die Übernahme einer Schachtelbeteiligung an einer weiteren Nachfolgegesellschaft, der Handelsunion AG, die Verbindung zu den in dieser Holding zusammengefaßten Handelsgesellschaften der ehemaligen Vereinigten Stahlwerke hergestellt und 1957 schließlich die Aktienmehrheit der Emscher - Lippe Bergbau AG hinzuerworben.

Phoenix-Rheinrohr ist heute einer der bedeutendsten Röhrenhersteller des europäischen Kontinents. Die wirtschaftliche Stärke des neuen Unternehmens liegt vor allem in der wiederhergestellten Integration, die in den einzelnen Fertigungsstufen vom Roheisen über Rohstahl zu Röhren und anderen Walzstahl - Fertigerzeugnissen reicht. Mit einer Rohstahlerzeugung von 2.4 Mio Tonnen war Phoenix - Rheinrohr 1956/57 nach der Dortmund - Hörder Hüttenunion der zweitgrößte Stahlproduzent der Bundesrepublik. Langfristige Pläne zielen auf eine Jahreserzeugung von 3 Mio Tonnen Rohstahl hin. Das Investitionsprogramm der Gesellschaft sah für die Zeit von 1952 bis 1959 einen Betrag von DM 1.188 Mio vor (Grundkapital DM 207 Mio).

Von einem abgerundeten Unternehmensverband konnte allerdings auch bei Phoenix - Rheinrohr nie die Rede sein, da eine breit angelegte Rohstoffgrundlage fehlt. So ist beispielsweise die Erzversorgung mit über 80 Prozent auf Einfuhren angewiesen. Das bedeutet eine empfindliche Abhängigkeit von den veränderlichen Weltmarktpreisen und den Schwankungen des internationalen Frachtenmarktes.

Den größten Engpaß bildet aber die unzureichende Kohlengrundlage. Der Zukaufbedarf an US - Kohle wurde für 1956 mit 28 Prozent des Gesamtverbrauches angegeben. Dieser Prozentsatz liegt doppelt so hoch wie der Durchschnitt bei den gesamten Ruhrhütten. Dies bedeutet eine beträchtliche Benachteiligung im Wettbewerb [1], denn die Mehraufwendungen für den hohen Einfuhranteil

---

1) Die Wettbewerbsunternehmen erreichen ein wesentlich günstigeres Verhältnis zwischen in- und ausländischer Bedarfsdeckung. Phoenix - Rheinrohr ist das einzige große Hüttenwerk, das rund ein Viertel seines Koksbedarfes mit ausländischer Kokskohle decken mußte.

stellen eine starke Kostenbelastung dar [1]. Die Verwaltung betrachte deshalb auch "die Lösung der Kohlenfrage als das zentrale Problem in ihrem Hause und bemühe sich mit allem Nachdruck um die Eröffnung eines Ausweges" [2].

Diesen Bestrebungen war 1957 durch den Erwerb der Aktienmehrheit der Emscher-Lippe Bergbau AG aus dem Besitz der bundeseigenen Bergwerksgesellschaft Hibernia ein Teilerfolg beschieden [3]. Eine Sicherung der Brennstoffversorgung auf weite Sicht beginnt sich für Phoenix- Rheinrohr neuerdings auch durch eine Zusammenarbeit mit der zum Rheinstahl -Konzern gehörenden Arenberg Bergbau GmbH abzuzeichnen [4]. Hier bildet sich ein neuer Berührungspunkt der beiden großen Stahlvereins -Nachfolgegruppen, die überdies durch ihre gemeinsame Beteiligung an der Handelsunion auch auf der Absatzseite bereits miteinander in Verbindung stehen.

3) Der neue Thyssen -Konzern

Eigentumsmäßig sind die beiden Thyssen -Komplexe bis jetzt noch getrennt, doch schien es von jeher nur eine Frage der Zeit, bis die Mehrheit an beiden Gruppen auf dem Wege der Erbfolge in

---

1) Bei einem Koksbedarf von rund 200.000 Tonnen im Monat mußte die Gesellschaft im Jahre 1956 monatlich etwa 45.000 Tonnen Hüttenkoks aus den USA einführen. Die Mehrkosten, die hierdurch entstanden, lagen jeden Monat bei DM 1.5 bis 2 Mio; das sind etwa DM 20 Mio im Jahr.

2) Vorstandsvorsitzer Fritz-Aurel G o e r g e n anläßlich der Hauptversammlung der Phoenix - Rheinrohr AG am 18.7.1956.

3) Die Emscher- Lippe Bergbau AG, bei der Phoenix - Rheinrohr das Werkselbstverbrauchsrecht ausnutzen kann, erzeugt mit rund 45.000 Tonnen Koks monatlich dieselbe Menge, die im Monatsdurchschnitt 1956 eingeführt werden mußte. Als Kaufpreis für die einundfünfzigprozentige Beteiligung wurde ein Betrag von DM 30 Mio genannt (Handelsblatt vom 23.7.1956). Dieser einmalige Aufwand wird durch die einmaligen Einsparungen infolge verminderten Bezuges von amerikanischem Hüttenkoks bereits nach eineinhalb Jahren ausgeglichen.

4) Phoenix - Rheinrohr hat 1957 mit der Arenberg Bergbau GmbH ein Abkommen geschlossen, wonach beide Gesellschaften gemeinsam das sich im Besitz der Rheinischen Stahlwerke befindliche Kohlenfeld Nordlicht am Nordrand des Reviers aufzuschließen beabsichtigen. Das bisher unverritzte Feld verfügt über Kohlenvorräte von mehr als 300 Mio Tonnen.

einer Hand vereinigt worden wäre [1]. Nun haben die Unternehmensleitungen dieser Entwicklung vorgegriffen: die August Thyssen-Hütte hat Anfang 1959 bei der Hohen Behörde die Genehmigung zur Übernahme der Kapitalmehrheit der Phoenix-Rheinrohr AG durch Aktientausch beantragt. Auf diese Weise wird bald im Westen des Ruhrgebietes der größte und leistungsfähigste Stahlkonzern der Montanunion mit einer Rohstahlkapazität von vorläufig 5.6 Mio Tonnen entstehen, in dem allein sechs Stahlnachfolgegesellschaften [2] sowie eine Kohlenachfolgerin der Vereinigten Stahlwerke zusammengefaßt sind. Über die wirtschaftlichen Vorteile einer derartigen Konzentration schrieb D e i s t [3] bereits im Jahre 1956 :

" Die im Duisburg-Hamborner Raum gegebene örtliche Interessenlage ebenso wie die in der gesamten europäischen Stahlindustrie wirksamen objektiven Entwicklungsbedingungen drängen zu einer engeren Zusammenarbeit dieser beiden Großunternehmungen. Mit einem solchen Zusammenschluß . . . würde ein Komplex mit einer weitschichtigen Rohstoffgrundlage entstehen, mit einer großen Eisen- und Stahlerzeugung und mit einem breiten Walzprogramm (Schwerpunkte Breitband, Kaltband, Röhren und Draht), also eine Kombination, die mit ganz modernen, leistungsfähigen Anlagen ausgerüstet wäre, weitgehende Möglichkeiten der technischen Rationalisierung böte, bei weitem Produktionsprogramm sehr krisenfest wäre und über eine bemerkenswerte Finanzhilfe verfügen würde. Hinzu kommt die günstige Lage am Rhein, so daß alle Vorbedingungen für eine hohe Wirtschaftlichkeit gegeben wären. Es erscheint unvorstellbar, daß solche Chancen nicht genutzt werden. "

---

1) Gräfin Zichy ist die Alleinerbin des Vermögens ihrer heute 82 Jahre alten Mutter Frau Amélie Thyssen. Über getrennte Vermögensverwaltungsgesellschaften besitzen Gräfin Zichy rund 39 Prozent der Aktien der August Thyssen-Hütte, Frau Amélie Thyssen weitere 12 Prozent ATH-Aktien sowie rund 52 Prozent der Aktien von Phoenix-Rheinrohr.

2) Einschließlich der Phoenix-Rheinrohr AG hat die Thyssen-Gruppe 1957/58 im Bereich der Montanunion 8.6 Prozent der Rohstahlerzeugung auf sich vereint.

3) Heinrich D e i s t , Zur Konzentration in der Eisen- und Stahlindustrie; in: Der Volkswirt, 1957, Beilage zu Nr. 43, S. 62 ff.

Die Bedeutung des nun vor der Verwirklichung stehenden Vorhabens liegt vor allem in der Ergänzung des breiten Sortimentes der August Thyssen -Hütte an Walzstahlerzeugnissen durch die bisher noch fehlende Verarbeitung, denn während der bisherige ATH - Kreis im wesentlichen Flach- und Profilstahl, insbesondere Feinbleche sowie Walzdraht und Edelstahl herstellt, liegt bei Phoenix-Rheinrohr das Schwergewicht auf der Produktion von Röhren und Grobblechen. Das neue Gebilde wird daher wieder einen horizontal und vertikal straff gegliederten Montankonzern mit einer ausgewogenen Produktionsstruktur darstellen.

In einer Stellungnahme der Geschäftsführung der August Thyssen-Hütte heißt es zu den wirtschaftlichen Gründen des Zusammenschlusses [1]:

" Die technische Entwicklung und der Wettbewerb in unserer Industrie verlangen große und leistungsfähige Unternehmenseinheiten . . . Mit diesem internen Aktientausch erreichen die zur Thyssengruppe gehörenden Unternehmen durch eine Vertiefung der bereits bestehenden Zusammenarbeit und durch horizontale Zusammenfassung der weitgehend spezialisierten Produktionsbereiche eine größere Widerstandskraft gegen Marktschwankungen, neue Möglichkeiten zur Rationalisierung und Kostensenkung, sowie eine weitere Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, und zwar ohne daß sich die bei den einzelnen Unternehmen bereits liegenden Marktanteile der Walzprodukte nennenswert verändern würden . . . Die gegenseitige Ergänzung der jeweils spezialisierten Walzprogramme wird nun auch unseren Unternehmen die erforderliche innere Widerstandsfähigkeit geben, indem sie der - gerade in jüngster Zeit wieder einmal zu beobachtenden - unterschiedlichen Marktempfindlichkeit der einzelnen Walzprodukte entgegenwirkt. "

Wirtschaftliche Überlegungen sind es demnach, die den neuen Konzern um die August Thyssen- Hütte heranwachsen ließen. Niemand denkt ernstlich an ein Wiedererstehen der Vereinigten Stahlwerke [2], doch suchen die Betriebe in einer zweckentsprechenden

---

1) Auszug aus dem Geschäftsbericht der August Thyssen-Hütte AG, Duisburg - Hamborn, für das Geschäftsjahr 1957/58.

2) Diese Einstellung unterstrich auch Bergassessor a.D. Hans - Günther S o h l auf der Hauptversammlung der ATH im April 1958.

Organisationsform einen neuen Weg aus der künstlichen Zersplitterung zur Entfaltung ihrer wirklichen Leistungsfähigkeit. Mit der Herstellung des Mutter - Tochter - Verhältnisses zwischen der August Thyssen - Hütte und Phoenix - Rheinrohr haben die Stahl - Nachfolgegesellschaften der früheren Vereinigten Stahlwerke endgültig zu neuen und voneinander unabhängigen Gruppen zusammengefunden. Dieser letzte Schritt der Rückverflechtung zieht den Schlußstrich unter das durch Demontagen, Entflechtung und Wiederaufbau gekennzeichnete Kapitel ihrer wechselvollen Nachkriegsgeschichte.

B. Die Rheinischen Stahlwerke

Die zweite mächtige Gruppe aus dem Stahlvereinserbe haben die Rheinischen Stahlwerke aufgebaut. In diesem Verband sind heute fünf Nachfolgegesellschaften der ehemaligen Vereinigten Stahlwerke zusammengeschlossen.

1) Umschichtung und Neuaufbau

Rheinstahl war seinerzeit mit einem Anteil von 15.65 Prozent der zweite Großaktionär der Vereinigten Stahlwerke [1]. Bei der Entflechtung sollte sich die Gesellschaft auf Grund des Rheinstahlplanes [2] ursprünglich auf die Rheinstahl-Union AG konzentrieren.

---

1) Die Gesellschaft wurde 1870 gegründet. Neben der Stahlerzeugung wurde bald auch die Weiterverarbeitung in eigenen Betrieben vorgenommen. Durch den Erwerb der "Gewerkschaft Centrum", Wattenscheid, im Jahre 1900 erhielt das Unternehmen eine eigene Kohlengrundlage.

   Bei der Gründung der Vereinigte Stahlwerke AG im Jahre 1926 brachten die Rheinischen Stahlwerke bis auf ihren Bergbaubesitz alle ihr gehörigen Eisen- und Stahlwerke, Erzgruben usw. in dieses Unternehmen ein.

2) In dem "Plan für die Dekonzentrierung der Beteiligung der Rheinische Stahlwerke AG an der Vereinigte Stahlwerke AG i.L." war vorgesehen, daß die Gesellschaft von den ihr aus der Entflechtung der Vereinigten Stahlwerke zufließenden Aktien nur Anteile einer Nachfolgegesellschaft erhalten, besitzen und hinzuerwerben durfte. Die Aktien aller anderen Nachfolgegesellschaften sollten hingegen innerhalb von fünf Jahren verkauft werden. In Ausführung dieser alliierten Bestimmungen wurden 1954 die Anteile des Bochumer Vereins veräußert. 1955 folgte die Ausschüttung der im Rheinstahl - Besitz befindlichen DM 64.6 Mio Gelsenkirchener Bergwerks - Aktien an die Aktionäre.

Später wurde dann den Rheinischen Stahlwerken neben ihrer Beteiligung an der Rheinstahl - Union auch die Beibehaltung der bei der Entflechtung des Stahlvereins auf sie entfallenden Anteile an der Rheinisch - Westfälische Eisen- und Stahlwerke AG und an der Ruhrstahl AG zugestanden. Bei der Rheinstahl - Union und bei Rhein - West - Eisen handelte es sich ebenso wie bei den Rheinischen Stahlwerken selbst um Holding-Gesellschaften. In der Rheinstahl - Union waren neun Verarbeitungsgesellschaften der ehemaligen Vereinigten Stahlwerke zusammengeschlossen, während Rhein - West - Eisen die Gießereigruppe umfaßte.

Im Laufe der Zeit wurden alle drei Beteiligungen verstärkt. Das geschah zum Teil auf dem Wege des Tausches gegen Aktien der anderen Nachfolgegesellschaften der Vereinigte Stahlwerke AG i.L. und der IG Farbenindustrie AG i.L. [1], zum Teil unter Einsatz von Barmitteln, die aus den Zwangsverkäufen von Nachfolgewerten herrührten.

Nach Abschluß der Entflechtung setzten sich die Rheinischen Stahlwerke die Errichtung eines neuen montanwirtschaftlichen Verbundes zum Ziel. Die Ausgangsbasis war insofern günstig, als in der Arenberg Bergbau - GmbH, deren Grundkapital bereits in der ersten Phase der Entflechtung voll in den Besitz der Rheinischen Stahlwerke übergegangen war, eine leistungsfähige Zechengesellschaft zur Verfügung stand. Im Verlaufe des Umschichtungsvorganges innerhalb der Beteiligungswerte wurden schließlich 1956 die Anteile an Rhein - West - Eisen auf 68 Prozent, bei der Rheinstahl - Union auf 80 Prozent und bei der Ruhrstahl AG auf 96 Prozent gebracht. Beteiligungen von 30 Prozent bestehen an der Gußstahlwerk Witten AG [2] und von rund 32 Prozent an der Dynamit - Actien - Gesellschaft vormals Alfred Nobel & Co., Troisdorf [3].

---

1) Neben ihrem Anteil an der Vereinigte Stahlwerke AG besaß Rheinstahl auch noch eine Beteiligung an der IG Farbenindustrie AG, von der sie sich auf Grund der alliierten Entflechtungsbestimmungen ebenfalls zu trennen hatte.

2) Je weitere 30 Prozent liegen bei dem Bankhaus Merck, Finck & Co. und bei Flick. Über die Möglichkeit einer Verstärkung der Rheinstahl - Beteiligung durch Übernahme des Flick - Paketes siehe S.154.

3) Weitere Beteiligungen an der Dynamit AG besitzen Flick (s.S.154) und die Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon Bührle & Co., Zürich.

Als letzter Schritt wurde 1957 das Grundkapital der Rheinischen Stahlwerke auf DM 370 Mio erhöht und den freien Aktionären der Rheinstahl - Union und der Rhein - West - Eisen der Umtausch in Rheinstahl - Aktien angeboten. Sodann wurden zur Straffung der Konzernorganisation die beiden Gesellschaften, die unter dem zunehmenden Einfluß der Rheinischen Stahlwerke immer mehr die Eigenschaft von Zwischenholdings angenommen hatten, aufgelöst und ihre Tochterunternehmen unmittelbar der großen Dachgesellschaft unterstellt. Damit kann die Neuordnung auch dieses Konzernbereiches als abgeschlossen gelten.

2) Die wirtschaftlichen Zusammenhänge

Die neuen Rheinischen Stahlwerke haben sich mit einer Belegschaftszahl von 86.200 Beschäftigten und einem Konzernumsatz von DM 2.77 Mrd. (1957) wieder in den Kreis der großen westdeutschen Montanunternehmen eingereiht. Sie stellen heute einen abgerundeten Komplex sich lückenlos ergänzender Erzeugungsstufen dar.

Die Kohlengrundlage des Verbandes bildet die Rheinstahl Bergbau AG (früher Arenberg Bergbau-GmbH), die mit einer Steinkohlenförderung von über 5 Mio Tonnen zu den leistungsfähigsten Zechengesellschaften an der Ruhr zählt. In der Ruhrstahl AG verfügt der Konzern über einen bedeutenden Stahlerzeuger, der zusammen mit der Gußstahlwerk Oberkassel AG - der kleinsten Stahlvereins-Nachfolgerin, deren volles Grundkapital schon verhältnismäßig früh auf Ruhrstahl übergegangen ist - bald die Millionengrenze in der Stahlerzeugung überschreiten wird. Die Ruhrstahl AG besitzt in der Henrichshütte ein bedeutendes Hüttenwerk mit einem der größten Preß- und Hammerwerke und einer modernen Grobblechstraße. Außerdem verfügt das Werk Hattingen über eine leistungsfähige Schmiedeanlage. Bei der Gußstahlwerk Witten AG, deren Stahlerzeugung bald 420.000 Tonnen jährlich erreichen wird, steht eine moderne Oxygen-Tiegelanlage [1] für die Herstellung hochwer-

---

1) Diese Betriebsanlage stellt die erste in der Bundesrepublik nach dem Linz - Donawitz - Verfahren (LD-Verfahren) arbeitende Blasstahltiegelanlage dar. Sie ermöglicht ein Duplizieren im Elektro-Stahlwerk mit flüssigem Einsatz und erzeugt im Direktguß bestimmte Edelstahlqualitäten von besonderer Reinheit und Gleichmäßigkeit.

tiger Edelstahlsorten zur Verfügung. Die von Rhein-West-Eisen übernommene Eisen- und Stahlgußgruppe stellt den größten Gießereikomplex im Bundesgebiet dar. Über das Ganze wölbt sich eine reichhaltige Weiterverarbeitung, deren Bedeutung durch Namen wie Dortmunder Union Brückenbau, Hanomag und Schiffswerft Nordseewerke Emden gekennzeichnet ist. In der Handelsstufe besteht endlich eine 30-prozentige Beteiligung an der Handelsunion, in der neun Handels- und Schiffahrtsunternehmen der früheren Vereinigten Stahlwerke zusammengefaßt sind [1].

Durch die Auflösung der beiden Zwischenholdings ergaben sich auf dem Gebiet der Verwaltung beachtenswerte Einsparungen. Der Weg der Weisungsübermittlung wurde verkürzt, die Zusammenarbeit erleichtert und eine unwirtschaftliche Aufblähung des Verwaltungskörpers vermieden.

Die enge Verbindung der Produktionsgemeinschaften unter dem Dach der Rheinischen Stahlwerke ermöglicht die Abstimmung und Zusammenfassung ihrer Erzeugung zu einem weiten Fertigungsprogramm. Als Hauptmotiv für die Fusion wurde von Generaldirektor S ö h n g e n [2] die weitere Verdichtung des Verbundes im technischen wie im wirtschaftlichen Bereich und ein verbesserter Krisenausgleich bezeichnet. Durch die Neuordnung habe sich die Gesellschaft auf die Anforderungen vorbereitet, welche eine stetig fortschreitende Entwicklung im In- und Ausland an die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit stelle. Aus dem Zusammenschluß erwüchsen dem Gesamtunternehmen wesentliche Vorteile auf dem Gebiet der Finanzwirtschaft, der Beschaffung und des Absatzes. Von nicht zu unterschätzender Bedeutung sei angesichts der stetig wachsenden Kapitalakkumulierung auch die Bildung einer weit-

---

1) Ein etwa gleich starkes Aktienpaket der Handelsunion, das sich gegenwärtig noch im Besitz der Thyssen AG für Beteiligungen, Köln, der Vermögensverwaltungsgesellschaft der Gräfin Zichy, befindet, legt es nahe, daß die beiden großen Konzernnachfolger des Stahlvereins, die Rheinstahl- Gruppe und die August Thyssen-Hütte, in absehbarer Zeit über unmittelbare Beteiligungen an dieser gemeinsamen Handelsgesellschaft auf der Absatzseite miteinander in Verbindung treten. Ein derartiger Schritt würde die Möglichkeit eines Gemeinschaftsvertriebes eröffnen und damit die beiden Gruppen einander entscheidend näher bringen.

2) Werner S ö h n g e n , Vorstandsvorsitzer der Rheinischen Stahlwerke, auf der Hauptversammlung der Gesellschaft am 27.6.1957.

gestreuten Aktionärsschicht [1]. Die Stärkung der Finanzbasis und der unmittelbare Ertragsausgleich mit der Muttergesellschaft waren indes für die aufgenommenen Unternehmen von nicht minderer Bedeutung.

So ist die Rheinstahl - Union seit jeher verhältnismäßig krisenanfällig gewesen, weil ihre Produktionsgesellschaften kein abgestimmtes Fertigungsprogramm aufwiesen und organisch nicht zusammengehörten. Nach den Ausführungen von Vorstandsmitglied Dr. L i n z [2] habe sich in den vier Jahren des Bestehens der Union bei der einen oder anderen Gesellschaft dauernd eine krisenhafte Entwicklung gezeigt [3]. Durch den Zusammenschluß mit den Rheinischen Stahlwerken wurden nun die neun Verarbeitungsgesellschaften der Rheinstahl - Union wieder auf eine breitere und festere Grundlage gestellt.

Für Rhein-West-Eisen war vor allem die Sicherung der Brennstoffversorgung durch die Herstellung eines engen Verbundes mit der Arenberg - Kohle wichtig. Da die Gießereiindustrie gegenüber Konjunkturschwankungen besonders empfindlich ist, bedeutet es für die Rhein-West-Eisen-Gesellschaften einen großen Vorteil, durch die Zulieferung ihrer Gußstahlerzeugnisse an die weiterverarbeitenden Unternehmen des Rheinstahlkreises über einen gesicherten Absatz zu verfügen [4].

---

1) Durch die Fusion im Jahre 1957 ist die Zahl der Rheinstahl-Aktionäre von 85.000 auf 130.000 gestiegen.

2) Dr. L i n z , Vorstandsmitglied der Rheinstahl - Union AG, auf der Hauptversammlung der Gesellschaft am 25.5.1957.

3) 1955 ist ein schwerer Verlust bei den Nordseewerken Emden entstanden. Im zweiten Halbjahr 1955/56 ist die Hanomag, die größte Tochter der Rheinstahl - Union, von dem Produktionsrückgang in der Traktoren- und Schlepperindustrie erfaßt worden. 1954/55 arbeitete schließlich der Dortmunder Brückenbau mit Verlust und konnte im folgenden Jahr das Gleichgewicht nur mühsam wieder finden.

4) Andere Gießereigruppen im In- und Ausland haben ihre Folgerungen aus der besonderen Lage der Gießereiindustrie schon vor längerem gezogen. So ist beispielsweise die Compagnie de Pont à Mousson in Nancy, ein Rhein-West-Eisen vergleichbares Unternehmen, schon vor Jahren in einen ähnlichen Verbund einbezogen worden. Im Inland ist bei Buderus, der gegenwärtig zweitgrößten Gießereigruppe im Bundesgebiet, eine ähnliche Bindung durch Eingliederung in den Flick-Bereich vollzogen worden.

Zur Verminderung der Krisenanfälligkeit wurde bei dem Zusammenschluß der Ausnutzung der Phasenverschiebung bei Konjunkturschwankungen besondere Bedeutung beigemessen. Die einzelnen Rheinstahl-Gesellschaften stehen in ihren Absatzverhältnissen mit verschiedenen Kundenkreisen, wie Eisen- und Stahlindustrie, Maschinenbau, Verkehrsträger, Baumarkt usw. in Verbindung. Durch die Zusammenfassung aller dieser Marktbeziehungen ergebe sich, wie der Vorstandsvorsitzer von Rhein-West-Eisen, Alexander W i e d e n h o f f , erklärte [1], infolge des wechselseitigen Ausgleiches ein wesentlicher Vorteil [2].

Forschung und Entwicklung seien namentlich auf dem Gießereigebiet an einem Punkt angelangt, an dem selbst Unternehmen vom Zuschnitt der Rhein-West-Eisen auf Unterstützung und Zusammenarbeit angewiesen seien. Im Rheinstahl-Kreis selbst stehe eine beachtliche Anzahl erstklassiger Fachleute auf den verschiedensten Gebieten für die auf die Rhein-West-Eisen-Töchter zukommenden Aufgaben zur Verfügung. "Dieses Potential", betonte Wiedenhoff, "zusammengefaßt und mobilisiert im Interesse des Gesamtkonzernes, kann Aufgaben lösen, die für unsere Unternehmungen wie für die gesamte Volkswirtschaft von größter Bedeutung sind."

---

1) Alexander W i e d e n h o f f , Vorstandsvorsitzer der Rheinisch-Westfälische Eisen- und Stahlwerke AG, Mülheim/Ruhr, auf der Hauptversammlung der Gesellschaft am 26.5.1957.

2) Die Bewährungsprobe in dieser Hinsicht bestand der breitgelagerte Konzernaufbau des Rheinstahl-Komplexes im Geschäftsjahr 1958, als trotz der allgemein rückläufigen Geschäftsentwicklung in der Montanindustrie eine Spitzendividende von 11 Prozent ausgeschüttet werden konnte. Hier wird der Einfluß der Differenzierung innerhalb der Gesamtkonjunktur auf die Umsatz- und Ertragsgestaltung des integrierten Unternehmens besonders deutlich: So mußten die Ruhrstahl-Gruppe infolge der unbefriedigenden Beschäftigungslage der Henrichshütte einen Umsatzrückgang von 15.7 Prozent, die Gießereibetriebe von 14.7 Prozent und der Rheinstahl-Bergbau von 10.5 Prozent hinnehmen. Diese Einbußen konnten dank einer Geschäftsausweitung in der Verarbeitungsgruppe um 7.5 Prozent und in der Handelsstufe um 6.7 Prozent großenteils ausgeglichen werden, so daß sich der Konzernumsatz insgesamt nur um 4.9 Prozent verringerte.

3) Die organisatorische Gliederung

Innerhalb des organisatorischen Konzernaufbaues nehmen die Rheinischen Stahlwerke die Funktion einer Dachgesellschaft ein, in der die rechtliche Selbständigkeit und der eigene Verantwortungsbereich der einzelnen Produktionsgesellschaften auch nach der Fusion mit der Rheinstahl - Union und Rhein - West - Eisen aufrechterhalten blieben.

Diese Gliederungsform für das über 80.000 Beschäftigte zählende Unternehmen lehnt sich an die dezentralisierte Struktur der Vereinigten Stahlwerke an, zu der diese im Jahre 1933 gefunden hatten, als sich erwies, daß der Umfang des Gesamtunternehmens eine zentrale Verwaltung und eine Zusammenfassung aller leitenden Aufgabenbereiche nicht zuließ [1]. Wie daher seinerzeit bei den Vereinigten Stahlwerken die Betriebsabteilungen wieder verselbständigt wurden, so sind auch bei Rheinstahl die Verantwortungskreise für Absatz, Beschaffung und Produktion den Tochtergesellschaften übertragen. Der Obergesellschaft obliegen lediglich die Koordinierungs- und Führungsaufgaben, die sich aus der übergeordneten Unternehmenspolitik ergeben. "Unter diesem Aspekt stellt die rechtliche Selbständigkeit der einzelnen Werke innerhalb eines konzernmäßigen Verbundgebildes die geeignete Plattform dar für die Entfaltungsmöglichkeiten verantwortungsbewußter und verantwortungsfreudiger Führungskräfte" [2].

C. Die übrigen Nachfolgegesellschaften

Von den achtzehn Nachfolgegesellschaften der ehemaligen Vereinigten Stahlwerke sind demnach allein zehn Stahlgesellschaften, eine Kohlenachfolgerin, das Verarbeitungsunternehmen und die Handelsholding auf dem Wege zur Konzentration in zwei große, leistungsfähige Gruppen. Übrig bleiben nur noch fünf Nachfolgeunternehmen - drei Stahl- und zwei Kohlegesellschaften -, die jedoch zum überwiegenden Teil bereits in den Einflußbereich anderer Konzerne einbezogen worden sind.

---

1) Über die Dezentralisierung in der Organisation der Vereinigten Stahlwerke siehe S. 66 - 67.

2) Werner S ö h n g e n , Vorsitzer des Vorstandes der Rheinischen Stahlwerke, Essen, auf der Hauptversammlung der Gesellschaft am 18.7.1959.

1) Im Stahlbereich

Von den restlichen drei Stahlgesellschaften gehört seit der Entflechtung die Dortmund - Hörder Hüttenunion AG - mit einer Jahreserzeugung von 2.77 Mio Tonnen (1956/57) der zweitgrößte Stahlerzeuger der Bundesrepublik und der leistungsfähigste westdeutsche Grobblechhersteller - zum Interessenkreis der holländischen Stahlgesellschaft Ymuiden [1]. Die Dortmund - Hörder Hüttenunion selbst hat 1957 eine Mehrheitsbeteiligung an der Hüttenwerke Siegerland AG erworben. Sie ist damit neben der August Thyssen - Hütte der zweite Großaktionär der Siegerländer Hütte geworden [2].

Wie bei der August Thyssen - Hütte, so sind auch bei der Dortmund-Hörder Hüttenunion Gründe der Absatzsicherung nebst der Ersparnis von Investitionen für die Verbindung mit dem Siegerländer Unternehmen entscheidend gewesen. Die Dortmund - Hörder Hüttenunion war als Platinenhersteller bereits früher der größte Lieferant der Siegerländer Werke. Auch nach der Errichtung der modernen Kaltbandstraßen, die mit warmgewalzten Breitbandringen in Deutschland bisher allein von der August Thyssen - Hütte versorgt werden können, verarbeitet das Siegerländer Unternehmen nach wie vor große Mengen Platinen, die von der Dortmund - Hörder Hüttenunion geliefert werden.

Die Verbindung zwischen Dortmund und Siegen erscheint darüber hinaus auch insofern von Bedeutung, als die Dortmund - Hörder Hüttenunion später ebenfalls eine Warmbreitbandstraße errichten will. Dann werden die Hüttenwerke Siegerland nicht nur von der August Thyssen - Hütte, sondern auch von der Dortmund - Hörder Hüttenunion warmgewalzte Breitbandringe beziehen können, was bei der Versorgung ihrer Walzblechkapazität von über 700.000 Tonnen durchaus zweckmäßig erscheint.

---

1) Den Grundstock für die maßgebliche Beteiligung der Koninglijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N.V., Ymuiden, bildeten die Aktien, die dieser ehemalige Großaktionär der Vereinigten Stahlwerke aus der Entflechtung zugesprochen erhielt (siehe hierüber auch S.107). Die Beteiligung wurde inzwischen durch die Übernahme eines im Besitz der Süddeutschen Bank AG gelegenen Paketes verstärkt.

2) Über diese Querverbindung zur August Thyssen -Hütte siehe S.111 und S. 114.

Die zweite der aus dem Stahlvereinserbe losgelösten Stahlgesellschaften bildet der Bochumer Verein für Gußstahlfabrikation AG. Nach der Entflechtung ursprünglich im Mehrheitsbesitz des mit Alfried Krupp befreundeten schwedischen Großindustriellen Axel Wenner-Gren, wurde das Unternehmen inzwischen als Ersatz für die demontierte Essener Gußstahlfabrik in den Krupp-Bereich einbezogen [1]. Im Zeichen der sich anbahnenden Zusammenarbeit zwischen den beiden großen Gußstahlgesellschaften hat der Bochumer Verein bereits im Jahre 1956 von Krupp die Aktienmehrheit der Bergbau AG Constantin der Große übernommen. Dadurch konnte die Kohlengrundlage des Unternehmens gesichert werden, während andererseits Krupp mit der Übertragung einen Teil seiner Verkaufsauflagen erfüllte, ohne daß dadurch die wertvolle Energiequelle dem Nutzungsbereich des Gesamtunternehmens verlorenging.

Als einzige der Stahlnachfolgegesellschaften des früheren Stahlvereins scheinen die Stahlwerke Südwestfalen AG ihre endgültige Heimat noch nicht gefunden zu haben. Wohl hatte Flick bis zum Sommer 1959 rund 52 Prozent des Aktienkapitals an sich gebracht [2], doch scheint er einem Tausch gegen Bereicherung seiner Verarbeitungsinteressen nicht abgeneigt zu sein. Verhandlungen wegen einer Übernahme durch den Rheinstahl-Konzern sind bereits im Gange [3]. In der Tat liegt die Einbeziehung des Unternehmens in eine der großen Stahlgruppen nahe, würde doch die Gesellschaft, die dauernd beträchtliche Mengen Rohstahl für ihre Walz- und Schmiedewerke hinzukaufen muß, nicht nur einen leistungsfähigen Weiterverarbeiter von Halbzeug abgeben, sondern als zweitgrößter deutscher Edelstahlerzeuger auch das Produktionsprogramm einer der neuen Gruppen in wertvoller Weise ergänzen.

---

1) Einzelheiten über die neue Verbindung siehe S.145.

2) Um den Erwerb dieser Mehrheit ist heftig gerungen worden. Nach der Entflechtung lag ursprünglich mehr als die Hälfte des Grundkapitals in Händen der Allianz Versicherungs-AG, München, und der Opriba Handels- und Verwaltungs-KG, Hannover. Das Opriba-Paket wurde 1959 an das Kölner Bankhaus Sal. Oppenheim jr. & Cie. abgegeben, das offenbar als Vertreter Flick'scher Interessen aufgetreten ist. Der zur Mehrheit noch fehlende Betrag wurde im Wettbewerb gegen die Gruppe Allianz/Merck, Finck & Co. an der Börse aufgekauft. Hieraus erklärt sich der hohe Kurs des Papieres, der seit geraumer Zeit zwischen 500 und 600 schwankt.

3) Näheres über die geplante Transaktion siehe S. 154.

2) Im Kohlebereich

Im Aufbau der drei verselbständigten Kohle-Nachfolgegesellschaften der Vereinigten Stahlwerke ist insofern bereits eine Änderung eingetreten, als der durch die Entflechtung zerrissene Verbund der Zeche Erin mit den übrigen Schächten der Gelsenkirchener Bergwerks-AG (GBAG) im Dortmunder Raum wiederhergestellt worden ist. Im GBAG-Geschäftsbericht 1955 heißt es, daß die Erin Bergbau AG vom 1.7.1954 an "nach dem einheitlichen Willen der Gelsenkirchener Bergwerks-AG und der August Thyssen-Hütte handelt" [1]. Sie empfängt ihre Weisungen von der GBAG, welche die Geschäfts- und Betriebsführung auf ihre Tochtergesellschaft, die Dortmunder Bergbau AG, übertragen hat. Das Werkselbstverbrauchsrecht besitzt die August Thyssen-Hütte.

Die Gelsenkirchener Bergwerks-AG selbst stellt vorläufig noch eine reine Dachgesellschaft dar, in der die aus dem Stahlvereinserbe stammende größte Bergbaugruppe der Bundesrepublik zusammengefaßt ist. Mit dem Ziel einer strafferen Konzerngliederung sollen jedoch bald die bisher noch von den Tochtergesellschaften Dortmunder Bergbau AG, Bochumer Bergbau AG und Rheinelbe Bergbau AG betriebenen Zechen auf die Muttergesellschaft zurückübertragen werden. Damit würden zwei Drittel der gesamten Kohlenförderung des Konzerns und rund die Hälfte der Kokserzeugung wieder unmittelbar bei der Gelsenkirchener Bergwerks-AG zusammengefaßt sein.

Um die Nutzbarmachung dieser großen Zechengesellschaft für die Versorgung der mit einer unzureichenden Kohlengrundlage versehenen Stahlunternehmen wird im stillen noch heftig gerungen. Es liegt auf der Hand, daß kein einzelnes Hüttenwerk über die Mittel verfügt, sich durch eine Mehrheitsbeteiligung an der Bergbaugruppe das Werkselbstverbrauchsrecht zu sichern, stellt doch die Hälfte des Grundkapitals der Gelsenkirchener Bergwerks-AG (DM 485 Mio) einen Börsenwert von rund DM 500 Mio dar [2].

---

1) Über den Abschluß des gemeinschaftlichen Organvertrages siehe S. 111.

2) Rund DM 90 Mio des Grundkapitals besitzt der Bremer Großaktionär Hermann Krages. Außerdem dürfte ein Bankenkonsortium unter Führung der Deutschen Bank über ein Paket von

Es sind daher unter anderem Überlegungen im Gange, durch eine Gemeinschaftsgründung nach dem Vorbild der französischen Sidechar [1] in den Genuß eines Werkselbstverbrauchrechtes an der Gelsenkirchener Bergwerks-AG zu gelangen. Als Partner kommen hierfür vor allem die drei großen gemischten Hüttenwerke August Thyssen - Hütte, Phoenix - Rheinrohr und Dortmund - Hörder Hüttenunion in Betracht, die ebenso wie die GBAG aus der Entflechtung der Vereinigten Stahlwerke hervorgegangen sind und eine besonders knappe Kohlenbasis aufzuweisen haben [2].

Zunächst werden wohl einmal die noch bestehenden 50-prozentigen Hüttenbeteiligungen an den drei Kohle-Sondergesellschaften [3] im Tausch gegen junge GBAG - Aktien wieder ganz auf die Gelsenkirchener Bergwerks-AG übergehen. Auf diese Weise dürfte dann

---

etwa DM 70 Mio verfügen, das im wesentlichen aus der letzten Kapitalerhöhung stammt. Weitere mindestens DM 50 Mio liegen ebenfalls in festen Händen, und zwar unter anderem bei der Badischen Anilin- und Sodafabrik, den Rheinischen Stahlwerken und der Opriba.

1) Näheres über dieses französische Gemeinschaftsunternehmen siehe S. 151 und 189.

2) Die August Thyssen - Hütte, die ganz ohne eigene Kohlenverbindung geblieben war, muß die Kohle für ihre Hüttenkokerei von anderen Gesellschaften im Hamborn - Oberhausener Raum beziehen. Durch das inzwischen erworbene Werkselbstverbrauchsrecht an der Zeche Erin (1954: Kohleförderung 1.07 Mio Tonnen, Kokserzeugung 0.61 Mio Tonnen) kann der Bedarf der Thyssen-Hütte nur zum Teil gedeckt werden, zumal mit dem fortschreitenden Ausbau der Hütten- und Stahlwerksanlagen in Hamborn eine weitere starke Zunahme der erforderlichen Brennstoffmengen zu erwarten ist. Ferner darf nicht verkannt werden, daß Erin keineswegs günstig zur ATH liegt, was für die Hütte eine vergleichsweise hohe Frachtbelastung bedingt.

   Ähnlich ist die Lage bei Phoenix - Rheinrohr. Diese Gesellschaft hat zwar aus der Entflechtung einen fünfzigprozentigen Anteil an der Friedrich Thyssen - Bergbau AG und damit das Werkselbstverbrauchsrecht bei dieser Zechengesellschaft erhalten. Doch selbst unter Einschluß der inzwischen erworbenen Mehrheit an der Emscher - Lippe Bergbau AG reicht die eigene Brennstoffversorgung bei weitem nicht aus.

   Die Dortmund - Hörder Hüttenunion schließlich, die bei der Entflechtung lediglich eine fünfzigprozentige Beteiligung an der Hansa Bergbau AG erhalten hatte, konnte bisher überhaupt noch keine Vergrößerung ihrer Kohlenbasis vornehmen.

3) Über die Konstruktion der Kohle-Sondergesellschaften siehe das Schaubild auf S. 88.

zu gegebener Zeit auch die Erin Bergbau AG wieder in die große Zechengesellschaft eingegliedert werden. Damit hätten sich die August Thyssen - Hütte und der Dortmund - Hörder Hüttenverein bereits einen festen Grundstock für eine spätere - mittelbare oder unmittelbare - Beteiligung an der GBAG geschaffen [1].

Daß schon seit längerem gewisse Absichten in dieser Richtung bestehen, geht aus einer Stellungnahme der Schutzvereinigung [2] zu verschiedenen Kapitaltransaktionen der Gelsenkirchener Zechengesellschaft hervor, die als kapitaltechnische Vorbereitung künftiger Rückverflechtungsmaßnahmen angesehen werden können. In dieser Verlautbarung heißt es:

" Die Vorhaben gingen dahin, das genehmigte Kapital im wesentlichen für Sacheinlagen befreundeter Hüttengesellschaften im Zuge der Rückverflechtung zu verwenden. Grundgedanke dieses Planes war, die verbundwirtschaftlichen Beziehungen (Energieaustausch, Brennstoffversorgung, gemeinsame Verkehrsmittel) zwischen Kohle und Eisen . . . in einem Umfang und in einer Form wiederherzustellen, welche die Dauerhaftigkeit dieser Beziehungen gewährleistet. "

Den Ausschlag über die künftige Entwicklung dürfte später die Verwendung der beiden großen GBAG - Pakete bei der Deutschen Bank und dem Bremer Kaufmann Krages [3] bringen. Sei es, daß sie eines Tages in eine Gemeinschaftsgründung eingebracht werden, sei es, daß sie gegen junge Anteile der interessierten Hütten-

---

1) 51 Prozent des Grundkapitals der Erin Bergbau AG (DM 23 Mio) liegen bei der August Thyssen - Hütte, 34 Prozent bei der GBAG und der Rest befindet sich in Händen freier Aktionäre.

2) Sonderdruck der Arbeitsgemeinschaft der Schutzvereinigungen für Wertpapierbesitz, Düsseldorf.

3) Krages dementierte zwar, daß er über den Verkauf seiner GBAG-Aktien verhandle. Es ist aber bekannt, daß er vor einiger Zeit seine Beteiligung im Ausland angeboten hat. Es ist auch nicht ausgeschlossen, daß Krages bereits mit der Deutschen Bank Verhandlungen wegen der Übernahme seines Paketes geführt hat. Ein ähnliches Verhalten wie seinerzeit beim Verkauf seiner Erin-Anteile liegt durchaus nahe, als Krages sein Erin-Paket von knapp 20 Prozent nach langwierigen Verhandlungen im September 1955 zu einem Kurs von 500 Prozent abgegeben hatte. Erst hierdurch war die GBAG - Thyssen - Gruppe in den Besitz der qualifizierten Mehrheit gekommen.

gesellschaften getauscht werden - zusammen mit dem Aktienbesitz von einigen anderen Banken und großen Industrieunternehmen käme ein Paket zustande, das nahe an die Mehrheitsgrenze heranreicht. Den noch fehlenden Rest bis auf 51 Prozent an der Börse hinzuzukaufen, dürfte dann nicht mehr schwerfallen.

Weiter als die kapitalmäßige Verflechtung ist bereits die personelle Verbindung fortgeschritten: Der Vorstandsvorsitzer der August Thyssen - Hütte ist inzwischen Aufsichtsratsvorsitzender der Gelsenkirchener Bergwerks-AG geworden.

Die dritte Zechengesellschaft, die aus dem Nachlaß des Stahlvereins verselbständigt worden ist, stellt die Hamborner Bergbau AG dar. Die Kapitalmehrheit der Gesellschaft ist bei der Entflechtung im Zuge der Eigentumskonzentration auf die Familien Hans und Julius Thyssen übergegangen, die früher mit einem geringen Prozentsatz an den Vereinigten Stahlwerken beteiligt waren. In Anbetracht des unmittelbar benachbarten Standortes zwischen August Thyssen - Hütte und Hamborner Bergbau AG wird wohl eine Übernahme dieses Familienbesitzes durch Tausch gegen ATH - Aktien nur noch eine Frage der Zeit sein. Damit würden die jetzt schon bestehenden langfristigen Lieferverträge zwischen Zeche und Hütte eigentumsmäßig untermauert, während die jetzigen Mehrheitsaktionäre bei der gegenwärtigen Situation der Bergbauwirtschaft an einem Tausch gegen Stahlwerksaktien nicht uninteressiert sein dürften. Eine fünfzigprozentige Beteiligung an der Tochtergesellschaft der Hamborner Bergbau AG, der Friedrich Thyssen Bergbau AG, welche Phoenix - Rheinrohr bereits bei der Entflechtung zugestanden worden war, wird demnächst durch die Angliederung des Röhrenherstellers unmittelbar in den Unternehmenskreis der August Thyssen - Hütte einbezogen.

Kapitel II. Die Wiedererrichtung der anderen Montangruppen

Auch die Rückverflechtung der nicht zum früheren Bereich der Vereinigten Stahlwerke gehörenden Montanunternehmen kann heute in ihren großen Zügen als abgeschlossen gelten. Herausgeschält haben sich wieder leistungsfähige Stahlkonzerne, denen allen

die ihnen schon vor der Zerschlagung charakteristischen Züge eines integrierten Vertikalaufbaues gemeinsam sind. Ein Teil der neuen Konzerne hat sich auf die Wiederherstellung des früheren Zustandes beschränkt, andere hingegen haben den Aufbau weitergetrieben und stehen heute gefestigter da denn je. Wo indes die Voraussetzungen für eine Erneuerung des bewährten Konzernaufbaues nicht mehr gegeben waren, suchte sich die Gruppenbildung einen Ausweg über die Landesgrenzen oder verlagerte sich in andere Industriebereiche.

A. Die Konzentrationsvorgänge und ihre wirtschaftliche Bedeutung

1) Die Rückgliederung der Konzerne zur alten Form

Ein Teil der mittleren Stahlkonzerne, wie Hoesch und die Ilseder Hütte, haben schon vor längerem ihre frühere Gestalt wieder angenommen. Auch die Klöckner-Werke haben - soweit es die Eigentumsverhältnisse zuließen - den alten Konzernaufbau wiederhergestellt, und bei der Gutehoffnungshütte zeichnet sich der letzte Schritt zum endgültigen Zusammenschluß bereits ab.

a) Hoesch

Die einschneidenden Wirkungen, welche durch die Abtrennung der Altenessener Bergwerks AG verursacht wurden, lösten bei Hoesch schon frühzeitig Bestrebungen zur Wiederherstellung des ursprünglichen Konzernverbandes aus. Bereits auf den ersten Hauptversammlungen der Nachfolgegesellschaften wurde über die Abänderung der den Zusammenschluß hemmenden Mustersatzungen Beschluß gefaßt. Im Laufe des Jahres 1955 konnte dann die Entflechtung in vollem Umfange rückgängig gemacht werden. Auf dem Wege des Aktientausches wurde die Altenessener Bergwerks AG, die seit jeher den kohlewirtschaftlichen Rückhalt des Konzernes gebildet hatte, und die ebenfalls ausgegliederte Industriewerte AG, in der alte Hoesch-Beteiligungen zusammengefaßt und verselbständigt worden waren, wieder in den Konzernkreis aufgenommen. Im Zusammenhang mit der Übernahme der beiden Gesellschaften erfuhr das Grundkapital der Holding eine Erhöhung von DM 270 auf 375 Mio. Seit 1.1.1956 stehen die beiden rückgegliederten Unternehmen in einem Organ-

schaftsverhältnis mit der Montanholding, welche bei beiden Gesellschaften über 99 Prozent des Aktienkapitals verfügt. Mit dieser engen Verbindung wurde die Rückverflechtung im Hoesch-Bereich abgeschlossen.

Der Schwerpunkt des wiederhergestellten Konzerns liegt in der Eisen- und Stahlerzeugung, für die durch die Rückgliederung der Altenessener Bergwerks AG eine breite Grundlage von rund 6.7 Mio Tonnen geförderter Kohle und 2 Mio Tonnen Koks im Jahr geschaffen worden ist. Außerdem verfügt der Konzern über Vorkommen an sonstigen Roh- und Hilfsstoffen sowie über eine ausgedehnte Weiterverarbeitung.

Gestützt auf diese sichere Rohstoff- und Energieversorgung konnte sich die Investitionspolitik des Unternehmens in den letzten Jahren auf den weiteren Ausbau einer rationellen Verbundwirtschaft sowie vor allem auf die Erstellung neuer Stahl- und Walzwerksanlagen richten. 1958 lief bei Hoesch die zweite große Warmbreitbandstraße der deutschen Stahlindustrie an. Die Stahlausbringung soll nach der Inbetriebnahme eines neuen Oxygen-Stahlwerkes auf jährlich etwa 2.2 Mio Tonnen erhöht werden. Der Konzernumsatz hat bereits im Geschäftsjahr 1955/56 die Zwei-Milliarden-Grenze überschritten.

b) Ilseder Hütte

Die Ilseder Hütte, die sich bei der Entflechtung völlig von ihrer Weiterverarbeitung trennen mußte, hat inzwischen ebenfalls zu ihrer alten Struktur zurückgefunden. Den Anteilseignern der Industrie- und Handels-AG, Peine, in der seinerzeit alle nicht dem Kohle- und Stahlbereich angehörenden Beteiligungen der Hütte verselbständigt worden waren, wurde 1956 ein Umtauschangebot in Aktien der Ilseder Hütte gemacht, von dem 98.6 Prozent des Grundkapitals Gebrauch machten. Damit war die frühere Einheit wiederhergestellt.

Sämtliche Beteiligungsgesellschaften der Industrie- und Handels-AG bilden eine harmonische Ergänzung zu den Ilseder Hüttenwerken. Mit der Norddeutsche Schrauben- und Mutternwerke AG besteht überdies ein besonders enger Energieverbund. Der Abbau der ört-

lichen Erzvorkommen wird teils durch Betriebsabteilungen des Hüttenwerkes, teils über die im Miteigentum stehende Gewerkschaft Konrad, Salzgitter - Drütte, betrieben. Die Steinkohlenbergwerk Friedrich der Große AG, Herne / Minden, sorgt mit einer Jahresförderung von rund 1.5 Mio Tonnen Kohle für die Deckung des Brennstoffbedarfes.

Der Konzern stellt somit heute wieder ein homogenes Wirtschaftsgebilde dar, das in den einzelnen Aufbaustufen vom Steinkohlen- und Eisenerzbergbau über die Hütten- und Walzwerke bis in die Weiterverarbeitung hineinreicht. Den Handelsgesellschaften der Gruppe steht eine eigene Hausbank zur Seite.

c) Klöckner

Schon bald nach der Entlassung aus der alliierten Kontrolle zeigten sich auch im Klöckner - Bereich Bestrebungen zu einer organischen, sinnvollen Neuordnung. Gewissermaßen die Einleitung dazu bildete der am 3.12.1954 gefaßte Beschluß der Norddeutsche Hütten- und Bergwerksverein AG, Duisburg, in der die Hütten- und Stahlwerksgruppe des früheren Klöckner - Konzerns zusammengefaßt war, den traditionellen Firmennamen "Klöckner - Werke AG" wieder aufzunehmen.

Um die Verbindung mit der Bergwerke Königsborn - Werne AG wieder herzustellen, in die bei der Entflechtung etwa die Hälfte des konzerneigenen Zechenbesitzes eingebracht und verselbständigt worden war, erwarb die Klöckner - Holding bald darauf die Aktienmehrheit dieser Nachfolgegesellschaft. Nachdem im April 1955 durch die Namensänderung in "Klöckner - Bergbau Königsborn - Werne AG" die Konzernzugehörigkeit auch nach außen bekundet worden ist, erfolgte noch im selben Jahre der Abschluß eines Organ- und Gewinn- und Verlustausschlußvertrages. Damit waren auch im Klöckner - Bereich die wirtschaftlichen und produktionstechnischen Folgen der Zerschlagung des Verbundes von Kohle und Eisen beseitigt.

Im Gegensatz zu den anderen Stahlkonzernen konnte jedoch bei Klöckner die Rückgliederung des abgetrennten Teiles der Weiterverarbeitung, nämlich der Klöckner - Humboldt - Deutz AG, Köln,

bisher nicht vollzogen werden. Eine derartige Verflechtung dürfte wegen der veränderten Eigentumsverhältnisse [1] vorläufig auch nicht möglich sein.

Die Klöckner-Werke AG gehört nach der Rückgliederung wieder zu den führenden Unternehmen der westdeutschen Montanindustrie. Mit einer Kohlenförderung von jährlich rund 5.2 Mio Tonnen und der Erzeugung von 2 Mio Tonnen Koks ist die Brennstoffversorgung der Gruppe hinreichend gesichert. Zwischen den zum Konzern gehörenden Hüttenwerken wird eine bewußte Arbeitsteilung betrieben. Während das Schwergewicht der Produktion im Werk Haspe bei Profilen und Stahl liegt, werden in dem zur Zeit im Bau befindlichen gemischten Hüttenwerk in Bremen moderne Anlagen für die Flachstahlerzeugung errichtet, deren Kernstück ein zunächst halbkontinuierliches Breitbandwalzwerk mit einer Anfangskapazität von 300.000 Tonnen jährlich abgeben soll.

Als Vorbereitung für den Aufbau des neuen Werkes an der Küste, von dem man sich bedeutende Vorteile beim Bezug von Übersee-Erz und amerikanischer Kohle verspricht, hat Klöckner Anfang 1954 von der Firma Fried. Krupp, Essen, das Aktienkapital der Norddeutsche Hütte AG, Bremen, erworben. Diese Gesellschaft hat ihren Namen in Klöckner-Hütte Bremen AG geändert und gleichzeitig ihr Aktienkapital von bisher 4.5 auf 10 Mio DM erhöht.

---

1) Mit der Entflechtung war den alliierten Bestimmungen zufolge auch im Falle Klöckner eine Aufteilung des Eigentums verbunden. Die Aktienmehrheit der früheren Klöckner-Werke AG befand sich nämlich nicht im Alleinbesitz der Duisburger Firma Klöckner & Co., die Peter Klöckner neben ihrer eigentlichen Zweckbestimmung als Handelshaus zugleich auch als Holding für seine industriellen Interessen benutzte. Der größte Teil der Aktien, rund 31 Prozent des Grundkapitals, war vielmehr auf deren holländische Tochtergesellschaft, die N.V. Handelmaatschappij "Montan", übertragen worden. Diese jedoch verfiel der Beschlagnahme deutschen Eigentums und gelangte damit in den Besitz des holländischen Staates.

Auf Grund der alliierten Entflechtungs-Anordnungen mußte sich nun die Duisburger Familiengruppe auf Klöckner-Humboldt-Deutz konzentrieren, während sie bei den anderen Nachfolgegesellschaften nur bis zu 5 Prozent des Aktienkapitals behalten durfte. Die holländische "Montan" hingegen wurde im Zuge des Aktientausches Großaktionär der Klöckner-Werke AG. Diese bilden somit neben der Dortmund-Hörder Hüttenunion den zweiten großen deutschen Stahlkomplex, der im Zuge der Entflechtung in holländischen Besitz übergegangen ist.

Nach dem Anlaufen des Siemens-Martin-Stahlwerkes in Bremen wird auch die Rohstahlerzeugung des Klöckner-Konzerns die Zwei-Millionen-Grenze überschreiten.

d) Gutehoffnungshütte

Als letzte unter den Nachfolgegesellschaften der mittleren Montankonzerne haben die aus dem Gutehoffnungshütte - Bereich ausgegliederten Hüttenwerk Oberhausen AG (HOAG) und die Bergbau AG Neue Hoffnung, Oberhausen, die eigentumsmäßige Verbindung von Kohle und Stahl wiederhergestellt. Nachdem die Hohe Behörde den Zusammenschluß der beiden Unternehmen am 12.7.1957 genehmigt hatte, verdoppelte die HOAG durch Beschluß vom 13.8.1957 ihr Grundkapital auf DM 208 Mio. Nach dem Umtausch der jungen Aktien in Anteile der Zechengesellschaft wurde zunächst zwischen dem Hüttenwerk und der Kohlentochter ein Organvertrag geschlossen. Im August 1959 wurde schließlich beschlossen, durch Umwandlung der Bergbau AG auf das Mutterunternehmen auch die juristische Einheit wiederherzustellen.

Damit wurde eine der widersinnigsten Entflechtungsmaßnahmen rückgängig gemacht. Hütte und Zechen liegen auf dem gleichen Gelände und haben eine gemeinsame Energie-, Wasser- und Verkehrswirtschaft. Mit der Rückgliederung wurden die durch die Zerschlagung dieses vorbildlichen Verbundes eingetretenen Nachteile beseitigt und der HOAG die für sie so wichtige Kohlengrundlage zurückgegeben. Die Bergbau AG Neue Hoffnung hat 1956 eine Steinkohlenförderung von etwas über 4.5 Mio Tonnen erreicht. Nachdem die Brennstoffversorgung nun durch das wiedererlangte Werkselbstverbrauchsrecht gesichert ist, will die HOAG im Rahmen eines großzügigen Ausbauprogrammes ihre Hochofenkapazität erweitern und die Rohstahlerzeugung von gegenwärtig 1.7 Mio Tonnen in den nächsten Jahren bis auf 2.2 Mio Tonnen steigern.

Die Rückverflechtung im Gutehoffnungshütte - Bereich wird sich jedoch zunächst noch auf den Anschluß des Bergbaus an die Hütte beschränken. Die weitschichtige Verarbeitung, die bei der Gutehoffnungshütte seit jeher eine hervorragende Rolle spielte und bei der Entflechtung in dem Gutehoffnungshütte - Aktienverein

zusammengefaßt worden ist, dürfte vorläufig wohl noch selbständig bleiben. Hier scheint das Mitbestimmungsgesetz für Montan - Holding-gesellschaften einem weiteren Zusammenschluß zunächst im Wege zu stehen. Dies hindert jedoch nicht daran, daß auf personellem Gebiet bereits eine enge Verknüpfung zwischen den beiden ehemaligen Konzerngliedern hergestellt worden ist: der Vorstandsvorsitzer des Gutehoffnungshütte Aktienverein, Dr. Hermann Reusch, hat Anfang 1959 den Vorsitz im Aufsichtsrat der Kohle- und Stahlgruppe übernommen.

Neue Entwicklungen zeichnen sich in der engeren Verbindung der Zechengesellschaft zur Kohlechemie ab. Die Bergbau AG Neue Hoffnung strebt nämlich zusammen mit der ihr über den Großaktionär, die Familie Haniel, nahestehenden Rheinpreußen AG für Bergbau und Chemie eine Mehrheitsbeteiligung an der Ruhrchemie AG, Oberhausen - Holten, an [1]. Dieser Schritt entspricht einmal dem allgemeinen Zug der Bergwerksgesellschaften, durch ein weiteres Eindringen in die rentable Kohlechemie ihre Ertragskraft zu steigern. Darüber hinaus liegen aber bei der räumlichen Verbundenheit von Zeche - Hütte - Chemie im Oberhausener Raum die wirtschaftlichen Hintergründe dieser Interessennahme vor allem in der gesellschaftsrechtlichen Sicherung eines mustergültigen Dreieckverbundes: Die Neue Hoffnung beliefert die ihrer Kokerei benachbarte Ruhrchemie mit Koksgas, die diesem Wasserstoff und Schwefel entzieht. Das gereinigte Restgas eignet sich besonders für die Befeuerung der Siemens - Martin - Öfen des Hüttenwerkes [2]. Gegenwärtig entfallen von dem gesamten Starkgasverbrauch des Hüttenwerkes Oberhausen bereits 65 Prozent auf das von der Ruhrchemie bezogene Restgas. Eine weitere Verstärkung dieses Energieaustausches wird sich nach dem Ausbau der kapitalmäßigen Verflechtung verwirklichen lassen.

---

1) Die Ruhrchemie AG, Oberhausen - Holten, wurde 1927 als Gemeinschaftsunternehmen der Ruhrzechen zwecks Förderung und Zusammenfassung der chemischen Interessen des Bergbaus gegründet. Gegenwärtig sind nun Bestrebungen im Gange, eine Gruppe von vier Gesellschaften zu bilden, die je ein Viertel des 60 Mio-Aktienkapitals der Ruhrchemie AG übernehmen sollen. Abgesehen von den oben genannten Großaktionären handelt es sich bei den anderen beiden Gesellschaftern um die Farbwerke Hoechst AG und die Mannesmann AG (Essener Steinkohlenbergwerke AG).

2) Näheres über diese technischen Zusammenhänge siehe Abschnitt 1, I C, sowie das Schaubild auf S. 17.

2) Konzerne mit verbreitertem Stufenaufbau

a) Mannesmann

Mannesmann hat als erster deutscher Montankonzern die Rückverflechtung durchgeführt. Bereits am 22.12.1954 erteilte die Hohe Behörde der Mannesmann AG, Düsseldorf, die Genehmigung zum Zusammenschluß mit ihren ausgegliederten Konzernteilen, der Consolidation Bergbau AG, Gelsenkirchen, und der Stahlindustrie und Maschinenbau AG, Düsseldorf. Dabei ist es im Zuge der Konzentrationsmaßnahmen gelungen, den Zechenbesitz wesentlich über den Vorkriegsstand hinaus auszudehnen.

Die Hauptversammlung der Stahlindustrie und Maschinenbau AG vom 30.3.1955 beschloß die Fusion mit Mannesmann durch Vermögensübertragung. Im Falle der Consolidation Bergbau AG wurde auf eine Verschmelzung verzichtet. Diese Gesellschaft hatte zuvor von Flick die Mehrheit der aus dem Harpener Bereich ausgegliederten Essener Steinkohlenbergwerke AG erworben und unter Erhöhung des Aktienkapitals auf DM 105 Mio auch den freien Aktionären dieser Gesellschaft den Umtausch in Consolidation - Aktien angeboten. Dadurch konnte die Kohlengrundlage des Konzerns bedeutend verbreitert werden. Sie wurde überdies durch die Zusammenlegung auch der Mannesmann - Kokerei und der Mannesmann Bergwerke AG mit der Consolidation, die ihren Namen in die Firma der von ihr aufgenommenen Essener Steinkohlenbergwerke AG änderte, einheitlich zusammengefaßt. Durch diese Vereinigung hat der neue Kohlebereich der Mannesmann - Gruppe eine Förderkapazität von rund 7.5 Mio Tonnen erreicht und ist damit an die dritte Stelle im Ruhrbergbau gerückt. Mit einem geschätzten Kohlevorrat (bis 1200 m Teufe) von rund 1.6 Mrd. Tonnen ist die Energieversorgung des Konzerns auf weite Sicht gesichert. Dabei umfassen die Kohlevorkommen das gesamte Sortenprogramm, was eine entsprechende Streuung des konjunkturellen Risikos bedeutet.

Das Unternehmen hat sich aber nicht nur auf der Kohlenstufe um fast das Doppelte ausgedehnt, sondern ist auch in den übrigen Bereichen weit über den Vorkriegsstand hinausgewachsen. Die Rohstahlproduktion, die im Jahre 1938 rund 1.15 Mio Tonnen betrug, hat 1957 mit 1.99 Mio Tonnen die Zwei-Millionen-Tonnen-Grenze

nahezu erreicht. Die Walzstahlerzeugung nahm im gleichen Zeitraum von 0.74 auf 1.31 Mio Tonnen zu. Die Röhrenherstellung ist von 0.33 auf 0.81 Mio Tonnen gestiegen.

Neugegründete Unternehmen auf dem Gebiet der Weiterverarbeitung von Röhren [1] sowie das Vordringen in den Motoren- und Fahrzeugbau [2] kennzeichnen die Entwicklung der letzten Jahre. Auch die Herstellung von Maschinen, die sich bisher auf die im wesentlichen auf die Deckung des Eigenbedarfes zugeschnittene Mannesmann - Meer AG beschränkt hatte, erfuhr eine Ausweitung durch die Angliederung der Lohmann & Stolterfoht AG, Witten (Ruhr).

Mit der Gründung einer Tochtergesellschaft für die Herstellung von Kunststoffrohren wurde der Interessenkreis auf ein neues Fertigungsgebiet ausgedehnt [3]. Im Zusammenhang hiermit wurden Lieferanten von chemischen Vorprodukten für die Kunststofferzeugung angegliedert [4], wobei gleichzeitig der wachsenden Bedeutung der Kohlechemie im Rahmen der Verbundwirtschaft besondere Beachtung geschenkt worden ist.

Der neue Mannesmann - Konzern ist wieder breit gegliedert in Produktion und Aufbau. Die Struktur des Gesamtunternehmens ist straff und übersichtlich und reicht von der Kohle über Roheisen und Stahl bis weit in eine vielfältige Weiterverarbeitung hinein [5]. Hinzu kommt, daß es Mannesmann gelang, in den letzten

---

1) Hierzu gehört unter anderem die 1957 gegründete Mannesmann-regner GmbH, Düsseldorf, deren Stammkapital von DM 0.5 Mio sich ganz in den Händen der Mannesmann AG befindet.

2) Die Porsche-Diesel-Motoren GmbH, Friedrichshafen, ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Mannesmann AG. Das Unternehmen stellt Dieselmotoren und Schlepper her.

3) Die Herstellung von Kunststoffröhren obliegt der 1957 gegründeten Mannesmann-Plastic GmbH, Düsseldorf, die mit einem Stammkapital von DM 1.75 Mio ausgestattet ist.

4) Im Chemie-Bereich bestehen Beteiligungen an der Süd-West-Chemie GmbH, Neu-Ulm (52 Prozent von DM 1.25 Mio), an der Plasticwerk Nordwalde GmbH, Gelsenkirchen (50 Prozent von DM 0.6 Mio) und an der Kohle-Öl-Chemie GmbH, Gelsenkirchen (33.3 Prozent von DM 15.0 Mio). Über die Beteiligung an der Ruhrchemie AG siehe S. 138.

5) Die Bedeutung dieses weitschichtigen Aufbaues für die Krisenfestigkeit des Unternehmens kommt in einem Zwischenbericht des

Jahren ein weltweites Netz von Auslandsgesellschaften aufzubauen und die Gesellschaft bereits heute wieder über eigene Röhrenwerke in Brasilien, Kanada und der Türkei verfügt.

Mit einem Fremdumsatz von DM 2769 Mio (1957) gehört Mannesmann zu den größten Unternehmen der Bundesrepublik [1]. In den in- und ausländischen Werken und Tochtergesellschaften sind über 75.000 Arbeiter und Angestellte beschäftigt. Die letzte konsolidierte Bilanz des Konzerns schloß mit einer Summe von DM 2.8 Milliarden ab. Hinsichtlich der Grundkapitalausstattung (DM 600 Mio) liegt die Mannesmann AG an der Spitze aller deutschen Aktiengesellschaften. Auf ihrem Stammgebiet, der Röhrenherstellung, bestreitet sie 45 Prozent der deutschen Erzeugung.

b) Salzgitter - Konzern

Die AG für Berg- und Hüttenbetriebe (vormals Reichswerke) in Salzgitter, deren Betriebsanlagen nach dem Krieg sehr weitgehend demontiert worden sind und die zudem noch von der Entflechtung hart betroffen wurde, hat in den letzten Jahren ihren Wiederaufbau mit einer Investitionsleistung von insgesamt rund DM 1.5 Mrd. soweit vorangetrieben, daß der Konzern heute wieder in sich gefestigt ist und seine Rentabilität nachhaltig gesichert erscheint.

Vorstandes über die Geschäftsentwicklung im ersten Halbjahr 1958 zum Ausdruck, in dem mitgeteilt wird, daß der Gesamtumsatz der Gruppe gegenüber der Vergleichszeit des Vorjahres nur um 2.5 Prozent zurückgegangen sei, obwohl die Umsätze im Kohlenbergbau, bei den Rohstoffbetrieben, bei den Röhrenwerken und im Handel merklich weiter abgefallen seien. Durch eine Geschäftsausweitung in der Weiterverarbeitung um 14.3 Prozent hätten dagegen diese Einbußen weitgehend ausgeglichen werden können. Auf Grund des guten Ergebnisses in den weiterverarbeitenden Betrieben habe sich auch eine Verschlechterung des Gesamtgewinnes verhindern lassen (aus: Wöchentliche Börsenübersicht der Bayer. Hypotheken- und Wechselbank Nr. 40 v. 9.10. 1958). Besonders vorteilhaft war es insbesondere, daß der Absatz für die Grobblechstraßen durch die nachgeschaltete Röhrenproduktion gesichert ist, so daß Mannesmann von dem Zusammenbruch am Grobblechmarkt 1958 kaum betroffen wurde (aus: Wöchentliche Börsenübersicht der Bayer. Hypotheken- und Wechselbank Nr. 45 v. 12.11.1958).

1) Ein Vergleich mit ausländischen Gesellschaften zeigt indes, daß diese Größenordnung keineswegs überschätzt werden darf. Umgerechnet auf Dollar - Basis reicht der Konzern - Umsatz bei Mannesmann mit $ 810 Mio noch nicht an die Milliarden-Grenze heran. In den USA dagegen gab es 1957 bereits 32 Unternehmen mit einem Umsatz von über einer Milliarde Dollar.

Während anfänglich nur noch in zwei Hochöfen Roheisen erzeugt werden konnte, das wegen der Demontage der Stahl- und Walzwerke im kalten Zustand zur Weiterverarbeitung an die Ruhr geliefert werden mußte, hat die Hütte schon 1956 wieder eine Jahreserzeugung von 1.3 Mio Tonnen erreicht. Nach der Fertigstellung eines siebten Hochofens Anfang 1959 wird sich die Rohstahlkapazität in Salzgitter bei einem Sechs-Ofen-Betrieb auf 1.5 Mio Tonnen erhöhen. Die wiedererrichteten Stahl- und Walzwerke sind bereits auf diese Größenordnung ausgelegt.

Die Wirtschaftlichkeit der Hütte, die nicht auf der Kohle, sondern auf verhältnismäßig armem Erz erstellt worden ist, beruht vornehmlich auf einer besonders rationellen Energiewirtschaft [1] und einer sehr weit getriebenen Verwertung aller Nebenprodukte [2]. Salzgitter ist deshalb auf eine hochentwickelte Verbundwirtschaft angewiesen.

Der innere Ausbau der Hütten- und Walzwerksanlagen war offenbar die Voraussetzung für die jüngste Entwicklung: die Angliederung einer reichhaltigen Weiterverarbeitung. Zunächst wurden die bei der Entflechtung abgetrennten zwei Unternehmen wieder in den Konzernverband aufgenommen. 74 Prozent des Grundkapitals der Luitpoldhütte in Amberg, die früher eine Werksabteilung gebildet hatte, fielen in einem 1956 geschlossenen Vergleich wieder den Reichswerken zu [3]. Im gleichen Jahr wurde die Hälfte des Stammkapitals der Fahrzeug- und Maschinenbau Watenstedt GmbH (FAMAS), die bis zur Entflechtung ebenfalls zum Konzern gehört hatte, aus mittelbarem Bundesbesitz zurückerworben. Die restlichen 50 Pro-

---

1) Wichtigstes Glied der besonders zweckmäßigen Wärmewirtschaft ist ein Kraftwerk mit einer installierten Gesamtleistung von 285.000 KW. Der den Eigenbedarf der Hütte und der Konzerngesellschaften übersteigende Teil der Stromerzeugung dient der öffentlichen Versorgung. Mehrere Wasserwerke decken den eigenen Bedarf und versorgen darüber hinaus verschiedene umliegende Gemeinden und Industriebetriebe.

2) Die Hütte verfügt unter anderem über ein modernes Stickstoffwerk mit einer Kapazität von rund 48.000 jato Primärstickstoff. Zur Weiterverarbeitung wurde die Tochtergesellschaft Norddeutsche Chemische Werke GmbH, Hamm, gegründet.

3) Die übrigen 26 Prozent liegen beim Lande Bayern, das nach dem Krieg Ansprüche auf die Hütte erhoben hatte.

zent der Aktien gingen 1958 wieder auf die Montan - Holding über. Die Rückgliederung der FAMAS lag schon deshalb nahe, weil die Anlagen dieser Gesellschaft auf dem Salzgitter-Gelände liegen und mit dem Kernstück des Konzerns durch Material-, Energie- und Wasserlieferungen vielfältig verbunden sind.

Über den Rückerwerb der alten Konzernglieder hinaus wurde der Interessenkreis in den letzten Jahren durch neu eingegangene Beteiligungen noch wesentlich erweitert. So wurde seit 1956 das volle Grundkapital der Borsig AG, Berlin - Tegel [1] und der Deutsche Industriewerke AG in Berlin - Spandau [2] übernommen. 1957 ist eine Beteiligung von 30 Prozent an der Kieler Howaldtswerke AG hinzugekommen [3], an der Salzgitter wegen der Grobblechlieferungen besonders gelegen ist. Die neue Tochtergesellschaft Linke - Hoffmann - Busch GmbH, eine ehemals in Breslau beheimatete Waggonfabrik der Flick- Gruppe, ist im Fahrzeug- und Maschinenbau tätig. Die Gruppe Handel und Verkehr konnte schließlich durch die Angliederung der Kanal-Verkehr AG, Duisburg - Ruhrort, welche Kähne und Motorschiffe mit einer Ladefähigkeit von 12.500 Tonnen besitzt, ausgebaut werden [4].

---

1) Die Borsig AG war ursprünglich eine Tochtergesellschaft der Rheinmetall - Borsig AG, deren Anteile sich vor dem Krieg zu knapp 52 Prozent über die Vereinigte Industrie-Unternehmungen AG (VIAG) in mittelbarem Reichsbesitz befanden. Nach vorübergehender Eingliederung in den Reichswerke - Konzern wurden die Rheinmetall - Borsig - Aktien der Deutschen Luftfahrtbank übertragen, die von der Industrieverwaltungs-GmbH (IVG) in Bonn liquidiert wird. Nach dem Verkauf von Rheinmetall an die Röchling - Gruppe übernahm Salzgitter die bei der bundeseigenen IVG verbliebenen Borsig - Aktien. Die restlichen 48 Prozent gingen 1958 von der Berliner Industriebank auf die Salzgitter-Holding über.

2) Die Deutsche Industriewerke AG ist aus einem der ältesten Staatsbetriebe Preußens hervorgegangen. Ihre Aktien wurden ebenfalls von der VIAG verwaltet und gehörten zum Liquidationsvermögen der IVG, Bonn.

3) Das Paket der Howaldtswerke stammt ebenfalls aus dem Besitz der IVG, Bonn.

4) Die Finanzierung all dieser im Zuge der "Ordnung des Bundesvermögens" übernommenen Beteiligungen war insofern einfach, als die IVG den ihr zugeflossenen Verkaufserlös ihrem Eigentümer, dem Bund, zur Verfügung stellte, der diese Mittel wiederum für Kapitalerhöhungen bei der Montan - Holding verwenden konnte. Dadurch ist der Erwerb der neuen Beteiligungen für die Reichswerke letztlich ohne finanzielle Belastung geblieben.

Durch die Neuerwerbungen hat sich die Konzernstruktur vor allem in der Weiterverarbeitungsstufe wesentlich verbreitert. Eine Jahresförderung von 90.5 Mio Tonnen Steinkohle (1957/58) und 6.63 Mio Tonnen Eisenerz [1] sowie eine Erdölproduktion von 276.000 Tonnen kennzeichnen den Umfang der Grundstoffbasis. Darüber erhebt sich eine leistungsfähige Hüttenindustrie, die unter Einbeziehung der Maxhütte bald eine Kapazität von 2 Mio Tonnen Rohstahl erreichen wird. Das Grundkapital der Dachgesellschaft wurde inzwischen auf DM 400 Mio erhöht.

Von den 72.700 Beschäftigten arbeiten 45 Prozent im Steinkohlen- und 9 Prozent im Erzbergbau, 17 Prozent in den Eisen- und Stahlwerken und 18 Prozent im Maschinen- und Stahlbau. Von dem Fremdumsatz von DM 1.74 Milliarden entfielen im Geschäftsjahr 1956/57 29 Prozent auf die Hüttenindustrie, 24 Prozent auf den Steinkohlenbergbau, 17 Prozent auf den Handel und 14 Prozent auf den Maschinen- und Stahlbau. Mit dieser ausgewogenen Absatzstruktur ist ein weitgehender Ausgleich des konjunkturellen Risikos verbunden, was sich im Geschäftsjahr 1957/58 bewährt hat, als trotz der schlechten Verhältnisse am Kohle- und Stahlmarkt der Umsatz des Gesamtunternehmens bei gleichzeitiger Stärkung der Marktstellung auf dem Vorjahresstand gehalten werden konnte.

Der Grundgedanke der in den letzten Jahren verfolgten Konzernpolitik war es, "nach der Erreichung der inneren Festigung des Unternehmens den Anteil der verarbeitenden Werke gegenüber den Grundstoffbetrieben zu vergrößern, um dadurch eine weitere Konsolidierung und eine Besserung der Ertragslage des Gesamtunternehmens herbeizuführen" [2]. Dieses Ziel wurde inzwischen erreicht. "Unser Konzern ist nunmehr soweit konsolidiert, daß er für die normalen Risiken und Schwankungen des Wirtschaftslebens ausreichend gesichert ist" [3].

---

1) Dem Erzbergbau kommt im Rahmen des Gesamtunternehmens besondere Bedeutung zu. Im Geschäftsjahr 1957/58 entfielen 36.4 Prozent der westdeutschen Eisenerzgewinnung auf den Salzgitter-Konzern. Über die Eigenversorgung hinaus wurden 34 Prozent des geförderten Erzes an die Ilseder Hütte und die Ruhrwerke geliefert.

2) Vorstandsvorsitzer Dr. E n d e auf einer Pressekonferenz anläßlich der Veröffentlichung des Jahresabschlusses 1955/56.

3) Aus dem Geschäftsbericht der Gesellschaft 1957/58.

c) Krupp

Trotz aller Fesseln ließ sich auch bei Krupp die Rückverflechtung nicht aufhalten. Die wirtschaftliche Notwendigkeit derartiger Maßnahmen wurde unter anderem bereits im Geschäftsbericht 1955 der ausgegliederten Steinkohlenbergwerke Hannover - Hannibal AG aufgezeigt, in dem es heißt: "Die Kapitalgrundlage der völlig auf sich selbst gestellten Gesellschaft reicht nicht aus, um größere Investitionen aus eigener Kraft vorzunehmen. Um so zwingender ergibt sich hieraus die Notwendigkeit eines früher oder später zu erfolgenden Zusammenschlusses mit der Firma Fried. Krupp, Essen." Im Verlaufe der Rückgliederung erwies sich dann, wie weitblickend die Krupp - Verwaltung schon damals bei der teilweisen Erfüllung der alliierten Verkaufsauflagen vorgegangen war, um zu gegebener Zeit wieder über die Bausteine für das neue Konzerngebilde verfügen zu können.

Die Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG, die ursprünglich nach dem Willen der Alliierten als Trägerin des Krupp'schen Zechen- und Hüttenbesitzes zum Verkauf vorgesehen war, ist inzwischen systematisch zur mächtigen Montangrundlage für die zahlreichen Verarbeitungsbetriebe ausgebaut worden. 1958 wurde zunächst durch die Übernahme des bei Alfried Krupp gelegenen Kapitals der Steinkohlenbergwerke Hannover - Hannibal AG der bis dahin auf die Bergwerke Essen - Rossenray beschränkte Zechenbesitz der Holding erweitert. Auf dem Umweg über den Bochumer Verein gelangten ferner 51 Prozent der Aktien der Bergbau AG Constantin der Große, die von Krupp im Zuge der Entflechtung verkauft werden mußten, in den Besitz der Rheinhausen - Holding. Weitere 26 Prozent, die vorübergehend in der Schweiz untergebracht waren, hatten schon früher zurückgefunden. Zur strafferen Organisation des Zechenbesitzes sollen nun im Laufe des Jahres 1959 alle drei Kohletöchter verschmolzen werden. Der Erzversorgung dient eine 50-prozentige Beteiligung an der Harz - Lahn - Erzbergbau AG.

Eine entscheidende Stärkung der Stahlwerksstufe erfuhr die Gruppe durch die Angliederung der Bochumer Verein für Gußstahlfabrikation AG. Bereits im Herbst 1957 hatte die Krupp'sche Montan - Holding in Luxemburg den Antrag auf Genehmigung zum Erwerb von 76 Prozent der Aktien des Bochumer Vereins gestellt. Nachdem im

Januar 1959 die Zustimmung erteilt worden ist, konnten bis August desselben Jahres 63 Prozent des Grundkapitals (DM 92 Mio) durch Krupp übernommen werden [1]. Durch diese Verbindung findet Krupp in seinem früher größten Qualitätsstahlkonkurrenten, der schon seit einiger Zeit nach Krupprezepten arbeitet, einen Ersatz für seine nach dem Krieg vollständig demontierte Essener Gußstahlfabrik. Damit werden hohe Investitionsausgaben für den Wiederaufbau erspart, während man sich bei dem Bochumer Verein, der auf der Hauptversammlung der Gesellschaft im April 1958 noch als "der kranke Mann an der Ruhr" bezeichnet worden war, von der Einbeziehung in den Krupp-Bereich eine höhere Kapazitätsauslastung vor allem für das moderne Oxygen-Stahlwerk sowie eine größere Krisenfestigkeit erwartet. Von der Verwaltung des Bochumer Vereins, der nach der Entflechtung ohne Anlehnung an einen größeren Montankonzern geblieben war, ist das Herausreissen aus dem früheren Verbund schon immer als eine wesentliche Ursache für die wenig günstige Entwicklung des Unternehmens in den Nachkriegsjahren angeführt worden [2].

Die Rohstahlkapazität der Rheinhausen-Gruppe von jährlich rund 2.4 Mio Tonnen wird durch die Angliederung des Bochumer Vereins auf etwa 4 Mio Tonnen erhöht. Damit rückt Krupp wieder zu den Spitzenunternehmen unter den deutschen Stahlerzeugern auf [3] Eine sichere Kohlengrundlage findet dieser Stahlkomplex in der neuen Bergbaugruppe, die mit einer jährlichen Förderleistung von 5.8 Mio Tonnen rund fünf Prozent der westdeutschen Steinkohlenförderung auf sich vereint.

---

1) Die Aktienmehrheit des Bochumer Vereins wurde bei der Entflechtung der Vereinigten Stahlwerke zunächst von dem schwedischen Großindustriellen Wenner-Gren übernommen. Von dessen Wegal-Vermögensverwaltungsgesellschaft m.b.H., Köln, gingen die Aktien später in den Besitz verschiedener Banken und Versicherungen über, von wo sie durch Krupp abgerufen werden konnten (siehe hierzu auch S.129).

2) Die Gesellschaft konnte erst im Geschäftsjahr 1955/56 die Dividendenzahlung wieder aufnehmen.

3) Angesichts dieser Größenordnung wurden freilich auch kritische Stimmen laut, welche die Frage aufwerfen, ob der Zusammenschluß der beiden früher in scharfem Wettbewerb stehenden Unternehmen technisch notwendig und wirtschaftlich wünschenswert erscheine (so beispielsweise Bernd H u f f s c h m i d , Bei Krupp ist das letzte Wort noch nicht gesprochen; in: FAZ Nr. 210 v. 11.9.1957. Ferner Wilhelm T h r o m , Der Fall Krupp; in: FAZ Nr. 127 v. 3.6.1957).

Die besonderen Bemühungen Krupps galten seit der Entflechtung einer weiteren Festigung und Ausdehnung der Fertigungsbetriebe. Es ist in den letzten Jahren gelungen, ein Fertigungsprogramm von einer Vielseitigkeit zu schaffen, das ein hohes Maß an Krisenfestigkeit und eine gesicherte Beschäftigung gewährleistet. Das erfolgreiche Vordringen auf neuerschlossene Auslandsmärkte wird durch große Projekte in Übersee gekennzeichnet. Für das Geschäftsjahr 1957 wird der Konzernumsatz mit DM 3.43 Milliarden angegeben. Davon entfallen DM 2.2 Milliarden auf die Werke und Beteiligungen des Essener Stammhauses und DM 1.23 Milliarden auf die Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG.

Freilich darf nicht übersehen werden, daß das gesamte Vermögen der Rheinhausen - Holding noch mit Verkaufsauflagen belastet ist oder unter das Verbot fällt, neuen Montanbesitz zu erwerben [1]. Die Unternehmensleitung ist indes schon seit Jahren um die Aufhebung dieser aus der Besatzungszeit stammenden Anordnungen bemüht, und es ist auch nicht zu erwarten, daß nach dem Wandel der politischen Verhältnisse von alliierter Seite noch ernstlich auf eine Erfüllung der Auflagen gedrängt wird [2]. Für die Einstellung

---

1) Näheres über dieses alliierte Sondergesetz siehe S. 71 und 81.

2) Die alliierten Verkaufsauflagen gelten heute allgemein als überholt. Dabei wird davon ausgegangen, daß mit der Zustimmung der Besatzungsmächte zum Montanunionsvertrag die Zuständigkeit für die Genehmigung und das Verbot von Unternehmenszusammenschlüssen in allen sechs Unionstaaten und damit auch in der Bundesrepublik unbegrenzt an die überstaatliche Montanexekutive übergegangen sei (siehe hierzu auch S. 105).

   Eine Klärung der Frage durch Vereinbarung mit den Alliierten scheiterte bisher am Widerstand interessierter Kreise im Ausland. So erklärte Außenminister Selwyn Lloyd noch am 27. Mai 1957 vor dem britischen Unterhaus, irgendwelche Ausnahmen für die Firma Fried. Krupp bei der Erfüllung der alliierten Entflechtungsvorschriften stünden nicht zur Debatte (lt. Notiz in der FAZ Nr. 123 v. 28.5.1957).

   Der Bundeskanzler hat sich jedoch bei den Vorbesprechungen zu dem "Vertrag über die Beziehungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den drei Mächten" v. 23.10.1954, mit dem das Besatzungsregime in Deutschland beendet wurde, vorbehalten, die Frage der Verkaufsauflagen erneut zur Sprache zu bringen, wenn sich bei der Durchführung Schwierigkeiten ergeben sollten. In dem Überleitungsabkommen zum Deutschlandvertrag, dem "Vertrag zur Regelung aus Krieg und Besatzung entstandener Fragen", wurde im übrigen die Einsetzung eines Sachverständigenausschusses für unerledigte Entflechtungsfälle (Krupp, Thyssen und Rheinstahl) vorgesehen.

der Geschäftsleitung sind nicht nur die Einbringung ihrer neuen Stahlinteressen in die Betroffene Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG bezeichnend, sondern auch die Worte des Generalbevollmächtigten Beitz [1], der bereits 1955 verkündete: "Ich verkaufe keinen Ziegelstein mehr". Daß diese Auffassung allmählich auch auf alliierter Seite Verständnis findet, geht aus der folgenden Veröffentlichung der New York Times v. 18.1.1959 über ein Interview mit Alfried Krupp hervor [2]:

Fritz B e r g , Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, wies in einem zu Beginn des Jahres 1956 an den Bundeskanzler gerichteten Schreiben (s. FAZ Nr. 50 v. 28.2. 1956, S. 10) darauf hin, daß er den Zeitpunkt für gekommen halte, eine Revision der Verkaufsauflagen auf höchster Ebene zu erörtern. Nach der Wiederherstellung der deutschen Souveränität dürften Alfried Krupp und sein Werk nicht unter ein Sondergesetz gestellt und damit diskriminiert werden; hiergegen seien verfassungsrechtliche Bedenken geltend zu machen. Außerdem sei ein Verkauf der großen Objekte aus dem Krupp - Besitz infolge der geringen Ergiebigkeit des westdeutschen Kapitalmarktes nicht möglich. Ein Verkauf an das Ausland würde aber unter den Unternehmern und Arbeitern und in der gesamten deutschen Öffentlichkeit Opposition auslösen.

Der "Gemischte Ausschuß" als Sachverständigenorgan, der sich bestimmungsgemäß aus drei von der Bundesregierung ernannten Mitgliedern sowie je einem Vertreter der französischen, britischen und amerikanischen Regierung und einem siebten neutralen Mitglied zusammensetzt, trat 1959 erstmals zusammen. Der Gemischte Ausschuß kann sich auf Grund seiner Befugnisse nur mit der Frage einer Verlängerung der Fristen für die Verkaufsauflagen befassen. Diese Frist läuft bei Krupp Ende 1959 und bei den Thyssen - Erbinnen und Rheinstahl im März 1960 ab. Die weitergehende Frage über die grundsätzliche Bedeutung der Verkaufsauflagen, insbesondere, ob sie heute überhaupt noch vertretbar sind, bleibt einer politischen Entscheidung vorbehalten, die nur durch eine Verständigung zwischen den beteiligten vier Regierungen zustande kommen kann.

1) Lt. Stuttgarter Nachrichten v. 12.7.1958.

2) Interview des Berichterstatters der New York Times, Sidney Gruson, mit Alfried Krupp in Essen. Der Tenor des Berichtes ist um so bemerkenswerter, als es im gleichen Zuge heißt: "Der 51-jährige Herr Krupp ist absoluter Beherrscher eines Reiches, das heute größer und stärker ist als jemals zuvor in seiner 147-jährigen Geschichte." Einen gewissen Einfluß auf diesen Stimmungswandel mag nicht zuletzt die strikte Ablehnung Alfried Krupps ausgeübt haben, die Rüstungsproduktion wieder aufzunehmen. Er wies diese Möglichkeit auch in dem Interview mit dem Bemerken zurück, "die nächsten Kriegsverbrecher werden aus der chemischen und Elektronenindustrie kommen".

" Die Rekonzentrationsbewegung, die große Teile der westdeutschen Schwerindustrie erfaßt hat, sei ein für die Wettbewerbsfähigkeit unbedingt erforderlicher technischer Vorgang, erklärte Herr Krupp. Er könne in dieser Entwicklung keine Gefahr für den Frieden Europas oder der Welt sehen und sei der Meinung, daß die moderne Technik diese Entwicklung verlangt. Die Alliierten, die vor fünf Jahren anordneten, daß Herr Krupp seinen Stahl- und Kohlebesitz zu verkaufen habe, stimmen jetzt dieser Ansicht zu. Als diese Anordnung jedoch erlassen wurde, war sie ein Teil des Programmes zur Aufteilung der deutschen Schwerindustrie, das auf dem Glauben beruhte, die Konzentration dieser Industrie in einigen wenigen Händen bedeute eine Bedrohung für den Frieden. Heute sind die Alliierten der Auffassung, daß die Integration der Westdeutschen im Rahmen des übrigen Europas diese Gefahr beseitigt hat. "

Ungeachtet der noch ausstehenden endgültigen Lösung dieser Fragen hat die Montanholding einer strafferen Zusammenarbeit wegen bereits 1957 ihren Geschäftssitz von Rheinhausen nach Essen verlegt. Überdies bestehen durch die Besetzung von Aufsichtsrats- und Vorstandsposten mit Krupp - Direktoren wieder enge personelle Verbindungen zwischen der Rheinhausen - Holding und dem Essener Stammunternehmen. Auch bei der Capito & Klein AG, Düsseldorf-Benrath, einem bei der Entflechtung ausgegliederten großen Blechwalzwerk, das einen bedeutenden Teil seines Vormaterials von den Hüttenwerken in Rheinhausen bezieht, sind die Firma Fried. Krupp, Essen, und die Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG wieder im Aufsichtsrat vertreten.

Damit rundet sich das Bild eines Unternehmens, das in erstaunlich kurzer Zeit zu der Struktur eines doppelschichtigen Stahlkonzerns mit einer breiten Rohstoffgrundlage zurückgefunden hat. Eine große Reihe namhafter Maschinen- und Stahlbaugesellschaften, Werften und Fahrzeugfabriken sichern die unmittelbare Marktnähe des Konzerns, dessen reichhaltiges Programm von Fertigerzeugnissen einen weitgehenden Konjunkturausgleich gewährleistet.

3) Konzerne mit umgeschichteter Struktur

a) Otto Wolff

Die Otto Wolff - Gruppe ist aus der Rückverflechtung mit einem veränderten Gesicht hervorgegangen. Die frühere 76 - prozentige Beteiligung an der Bochumer Stahlwerke AG, die auf Grund der alliierten Verkaufsauflagen veräußert werden mußte [1], ist nicht mehr zurückerworben worden. Die Verwaltungsgesellschaft für die Industrieinteressen des Kölner Handelshauses Otto Wolff, die Eisen- und Hüttenwerk AG, Köln, beschränkte sich vielmehr auf ihre fünfzigprozentige Beteiligung an der Neunkircher Eisenwerk AG vormals Gebrüder Stumm, die zur Zeit der Entflechtung unter französischer Sequesterverwaltung gestanden hatte und daher nicht unter das Gesetz Nr. 27 fiel, sowie auf ihre zweite große Tochtergesellschaft, die Stahl- und Walzwerke Rasselstein / Andernach AG.

Die Sequesterverwaltung über die Neunkircher Eisenwerk AG ist im Oktober 1955 aufgehoben und das Unternehmen wieder der Leitung und Verantwortung der deutschen Holding unterstellt worden. Das Neunkircher Werk ist mit einer Rohstahlerzeugung von 0.9 Mio Tonnen (1956) nach der Völklinger Hütte die zweitgrößte Hüttengesellschaft des Saargebietes. Durch den gegenwärtigen Ausbau des Thomas - Stahlwerkes soll die Kapazität des Unternehmens auf eine Million Tonnen Rohstahl jährlich gesteigert werden. 1956 dehnte das Eisenwerk seinen Einflußbereich durch die Übernahme einer Schachtelbeteiligung auf die Dillinger Hütte aus, einem weiteren großen Stahl- und Blechwalzwerk des Saargebietes, das rund 0.7 Mio Tonnen jährlich herstellt. Im Juli 1957 wurde das Grundkapital der Neunkircher Eisenwerk AG von 4.5 auf 10.0 Mrd. Francs erhöht.

Bei der Stahl- und Walzwerke Rasselstein/Andernach AG ist neuerdings durch die Veräußerung eines Anteils von 25 Prozent eine Querverbindung zur August Thyssen - Hütte hergestellt worden [2].

---

1) Die Beteiligung ging in ungefähr drei gleichen Teilen an die Michel - Gruppe, die Allianz - Versicherung und an ein Bankenkonsortium über.

2) Über die Bedeutung dieser Beteiligung für die August Thyssen-Hütte siehe S. 115.

Zu diesem Zweck wurde das Grundkapital der Gesellschaft von DM 27 auf 56 Mio erhöht. DM 14 Mio und eine Aktie übernahm die August Thyssen - Hütte. Die Beteiligung wurde mit langfristigen Lieferverträgen gekoppelt, wodurch die Versorgung von Rasselstein / Andernach mit warmgewalztem Breitband auf lange Sicht sichergestellt werden konnte. Gleichzeitig verpflichtete sich die Thyssen - Hütte, zur Finanzierung des großen Investitionsobjektes der Rasselstein / Andernach AG, dem mit DM 77 Mio veranschlagten Bau einer fünfgerüstigen Tandemstraße, beizutragen. Diese Anlage wird teils Feinbleche, zum überwiegenden Teil aber Vormaterial für die Weißblechproduktion herstellen. Die neue Straße wird nicht nur einen Engpaß im Fertigungsablauf der Rasselstein / Andernach AG beseitigen, sondern soll auch dazu dienen, die Stellung der Gesellschaft am Weißblechmarkt gegen die vordringende Auslandskonkurrenz zu behaupten [1]. Andererseits stellt sie eine Ergänzung dar zu den Walzwerksanlagen der August Thyssen-Hütte, die daher auf die ursprünglich zur Sicherung ihres Breitbandabsatzes vorgesehene Aufnahme einer eigenen Weißblechproduktion verzichten kann.

b) Flick

Einen völligen Umbau hat der Flick - Konzern erfahren. Schon frühzeitig veräußerte Friedrich Flick unter dem Zwang der alliierten Entflechtungsvorschriften seine Beteiligungen an der eisenerzeugenden Industrie und am Bergbau. Die Mehrheit der Harpener Bergbau AG, einer der größten Zechengesellschaften des Ruhrgebietes, ist in den Besitz einer Gruppe französischer Stahlwerke übergegangen [2]. Die früher ebenfalls zu Flick gehörende Essener Steinkohlenbergwerke AG hat in der Mannesmann AG einen neuen Besitzer gefunden [3]. Die Maximilianshütte wurde verselbständigt und Flicks Söhnen übertragen.

---

1) Die Weißblecheinfuhr der Bundesrepublik hat sich von 30.000 Tonnen im Jahre 1956 über 65.000 Tonnen auf 100.000 Tonnen im Jahre 1958 erhöht. Rasselstein konnte dagegen seinen Weißblechabsatz im selben Zeitraum mit 155.000 Tonnen nur etwa auf gleicher Höhe halten.

2) Näheres über das französische Gemeinschaftsinteresse siehe S.189.

3) Siehe hierzu auch S.139.

Zu Beginn des Jahres 1956 verkaufte Flick schließlich 49 Prozent des von ihm bis dahin voll gehaltenen Grundkapitals (DM 40 Mio) der Monopol- Bergwerks AG, Kamen, an die neugegründete Fränkische Energiegesellschaft m.b.H., Nürnberg, in deren Besitz sich die Mehrheit der Großkraftwerke Franken AG befindet. Dieser Trennung von einem Teil seines letzten Kohlebesitzes lag jedoch bereits wieder ein wohl durchdachter Plan neuer Verflechtungspolitik zugrunde. Durch die neue Verbindung wurde nämlich für Monopol eine breite Absatzbasis für ihre bedeutenden Kohlegasvorräte geschaffen, die bisher wegen fehlender Absatzmöglichkeiten nicht abgebaut werden konnten. Die Zechengesellschaft will nun durch die Lieferung größerer Rohgaskohlenmengen an das Großkraftwerk eine Steigerung ihrer Förderleistung um 20 bis 30 Prozent erzielen.

Aber auch die zur Flick-Gruppe gehörende Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte AG, Sulzbach - Rosenberg, zieht ihren Vorteil aus der neuen Verflechtung. Nicht nur, daß die Koksversorgung aus der bisherigen Förderung von Monopol weiterläuft, sondern es ist auch vorgesehen, den Großkoksanfall der Nürnberger Gaswerke für Verhüttungszwecke der Maxhütte nutzbar zu machen. Damit erfährt die Koksversorgung der Maxhütte eine weitere Verbesserung. Die dadurch auf den Monopol - Betrieben freiwerdenden Koksmengen werden den ihnen benachbarten Fischer-Tropsch-Werken, den Chemischen Werken Bergkamen AG, zur Verfügung gestellt, an denen die Flick - Gruppe ebenfalls mit 50 Prozent beteiligt ist. Durch diese neuen Verflechtungsvorgänge konnte ein beispielhafter mehrseitiger Energieverbund hergestellt werden, der nicht zuletzt erhebliche Frachtersparnisse mit sich bringt.

Die Erlöse aus dem Verkauf seiner Zechengesellschaften hat Flick zum Teil in der deutschen weiterverarbeitenden Industrie angelegt. Im Sommer 1956 erwarb er die Mehrheit der Buderus'schen Eisenwerke, Wetzlar, die im Jahre zuvor 51 Prozent des Grundkapitals der Krauss - Maffei AG in ihren Besitz gebracht hatten. Flick ist ferner Großaktionär bei Daimler - Benz geworden. Über die Daimler - Benz AG sind 87 Prozent des Stammkapitals der Auto Union GmbH, Düsseldorf / Ingolstadt, in seiner Hand. Gerüchte, welche die Kurssteigerungen bei BMW mit ähnlichen Vorgängen in Verbindung bringen wollen, werden von Flick vorläufig noch dementiert.

Es ist wohl noch verfrüht, aus vorstehenden Beteiligungsverhältnissen auf den Aufbau eines neuen großen deutschen Automobilkonzerns zu schließen, doch liegt zumindest eine enge Zusammenarbeit der betreffenden Werke nahe, und es ist gewiß kein Zufall, daß die Wahl der Interessenahme auf solche Unternehmen fiel, deren Produktionsprogramme sich ergänzen. In diesen Rahmen fügte sich auch der Erwerb der Aktienmehrheit an der Stahlwerke Südwestfalen AG (Grundkapital DM 40 Mio) [1] und einer Beteiligung von etwas mehr als 30 Prozent an der Gußstahlwerk Witten AG (Grundkapital DM 20.7 Mio) [2] ein. Beide Unternehmen zählen die Automobilindustrie zu ihren wichtigen Kunden.

Eine breite Stahlgrundlage hat sich Flick im übrigen wieder durch Beteiligungen an der Montanindustrie im westlichen Ausland geschaffen [3]. So erwarb er 1955 eine Schachtelbeteiligung an dem französischen Hüttenwerk Neuves-Maison-Châtillon (Aktienkapital 3.68 Milliarden ffrs.) [4]. Diese Gesellschaft ist wiederum mit 12 Prozent an der SIDECHAR beteiligt, welche die Harpen-Mehrheit übernommen hat. Über seine Beteiligung an Neuves-Maison-Châtillon hat Flick also mittelbar wieder eine Verbindung zu der früher zu seinem Konzern gehörenden Harpener Bergbau AG hergestellt.

Ein weiterer Beitrag zur industriellen Besitzverflechtung über die Grenzen erfolgte dann 1956 durch die Übernahme einer Sperrminorität [5] an dem zweitgrößten belgischen Stahlerzeuger, der

---

1) Es handelt sich hierbei im wesentlichen um das auf S. 130 erwähnte Opriba - Paket. Siehe dort auch Näheres über den Erwerb der Mehrheit und die Eigentumsverhältnisse der Gesellschaft.

2) Diese Beteiligung dürfte zum überwiegenden Teil aus dem Besitz von Krages stammen, während die sprunghafte Kursentwicklung des Papieres auf weitere Aufkäufe an der Börse schließen läßt. Über die Beteiligung der Rheinstahl - Gruppe an dem Unternehmen siehe S. 122 und S. 123.

3) In den Vorschriften der Alliierten war ausdrücklich bestimmt, daß der in Deutschland gelegene Montanbesitz liquidiert werden müsse; gegen eine Beteiligung an der Grundstoffindustrie des Auslandes waren keine Bedenken erhoben worden.

4) Die Zahlungsmittel hierfür entstammten den Erlösen aus dem Verkauf der Harpen - Mehrheit an die französische SIDECHAR.

5) Damit ist Flick der größte Einzelaktionär der Gesellschaft. Die übrigen Aktien sind weit gestreut.

Société Metallurgique Hainaut - Sambre, Couillet (Grundkapital 630 Mio bfrs). Mit einer Jahresproduktion von 1.1 Mio Tonnen hatte das Unternehmen 1955 einen Anteil an der belgischen Rohstahlerzeugung von etwa 18 Prozent. Die Gesellschaft betreibt vier Werke in Charleroi, Couillet, Montignies-sur-Sambre und Châtelineau, deren Stufenaufbau sich von Hochofenanlagen mit angegliederter Hüttenkokerei über Thomas- und SM-Stahlwerke, Walz-, Schmiede- und Preßwerke bis in den Stahl- und Maschinenbau hinein erstreckt. Außerdem besitzt die Gesellschaft Erzgruben und Rohstoffbetriebe in Frankreich und Belgien.

Durch den Erwerb einer Schachtelbeteiligung an der Feldmühle AG ist es Flick schließlich gelungen, seinen Einfluß auch auf die Papierindustrie auszudehnen. Im Zusammenwirken mit Feldmühle dringt Flick neuerdings in die Kunststoffindustrie ein. Wie auf der Hauptversammlung der Feldmühle AG im August 1959 bekannt wurde, verfügt diese bereits über 25 Prozent der Aktien der Dynamit - Actien - Gesellschaft vormals Alfred Nobel & Co., Troisdorf (Grundkapital DM 47 Mio). Diese Anteile sind von Flick zum Teil auf dem Wege einer Kapitalerhöhung in die Feldmühle AG eingebracht worden [1], wobei er seine Beteiligung an der Gesellschaft auf 58 Prozent des neuen Kapitals von DM 42 Mio erhöhte. Um seinen Einfluß auf Dynamit - Nobel zu verstärken, hat Flick nun seine Beteiligungen an der Stahlwerke Südwestfalen AG (52 Prozent) und an der Gußstahlwerk Witten AG (rund 30 Prozent) den Rheinischen Stahlwerken zum Tausch gegen deren etwa 32-prozentigen Anteil an dem Troisdorfer Kunststoffwerk angeboten. Bereits 1958 hat Flick den Vorsitz im Aufsichtsrat von Dynamit - Nobel übernommen.

Durch die Angliederung des großen Kunststofferzeugers wird das Programm der zum Konzern gehörenden Verarbeitungsbetriebe ergänzt. Kunststoffe gewinnen in den Flick nahestehenden Wirtschaftsbereichen zunehmenden Einfluß, wie beispielsweise in

---

1) Flick hatte bereits im Herbst 1957 rund 16 Prozent der Aktien von Dynamit - Nobel erworben. Dieses Paket scheint einmal im Besitz von Krages gewesen zu sein. Weitere 8 Prozent wurden von einem anderen Großaktionär der Dynamit - Nobel AG, der schweizer Maschinenfabrik Oerlikon Bührle & Co., übernommen. Zusätzliche Aufkäufe an der Börse ließen schließlich den Kurs des Papieres Anfang August 1959 auf 1450 springen.

der Automobilindustrie, der Verpackungsindustrie (Feldmühle), oder auch in der Bauwirtschaft, zu der über Buderus Verbindung besteht. Durch die Übertragung des Flick'schen Nobel - Besitzes auf die Feldmühle wird dem besonderen Interesse dieser Unternehmensgruppe an dem Troisdorfer Kunststofferzeuger Rechnung getragen. Für die Feldmühle, die sich schon vor dem Kriege neben der Papierherstellung auch mit der Erzeugung chemischer Produkte befaßte, bedeutet der Erwerb des Schachtelprivilegs einen entscheidenden Schritt in der Verbreiterung ihres Tätigkeitsfeldes, wobei bereits Überlegungen hinsichtlich einer Anpassung an die veränderten Wettbewerbsverhältnisse in der Papierindustrie bei einer Verwirklichung der Freihandelszone mitbestimmend sind [1]. Eine produktionstechnische Zusammenarbeit der beiden Unternehmen auf chemischem Gebiet bietet sich schon auf Grund der engen standortlichen Nachbarschaft zwischen den Produktionsstätten der Dynamit - Nobel AG und dem Chemiewerk Lülsdorf der Feldmühle AG.

Der Flick - Konzern wurde demnach im Inland zu einem Unternehmensverband umgestaltet, der - zu mehreren Untergruppen zusammengefaßt - in verschiedenen Teilbereichen der verarbeitenden Industrie eine maßgebliche Stellung eingenommen hat. Die Montangrundlage des Konzerns wurde hingegen ins benachbarte Ausland verlagert, ohne daß dadurch die durch die Montanunion gewährleistete Verbindung zu den inländischen Verarbeitungsbetrieben in Frage gestellt wäre.

---

1) Bei der Begründung für die Beteiligungsübernahme wies der Vorsitzer des Aufsichtsrates, Hugo S t i n n e s , auf der Hauptversammlung der Feldmühle AG im August 1959 darauf hin, "die Entscheidung sei nicht unwesentlich davon beeinflußt worden, daß die Feldmühle bei einer Verwirklichung der geplanten Freihandelszone trotz ihrer Stellung als größter Papiererzeuger in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft eine weitere Stärkung ihrer Tätigkeit auf dem Chemiegebiet für unbedingt erforderlich halte. Die europäischen Holzüberschußgebiete Skandinavien und Österreich verfügten über Standortvorteile bei der Erzeugung von Zellstoff und Papier. Es sei mithin vorsorgende Unternehmenspolitik, wenn die Feldmühle sich bemühe, ihre Tätigkeit auf weitere - nicht durch die Freihandelszone gefährdete - Gebiete auszudehnen.

B. Die Organisation der neuen Konzerne

Die rückverflochtenen Gruppen unterschieden sich vorerst von den ehemaligen Konzernen noch durch ihren organisatorischen Aufbau, denn während früher die juristische Einheit der Stammgesellschaft den Produktionskern umschloß, war anfänglich bei allen neuen Unternehmen die Konzernspitze zu einer reinen Dachgesellschaft ausgebildet. Die Wiederverflechtung beschränkte sich also zunächst auf die Herstellung eines Mutter - Tochter - Verhältnisses. Durch weitgehende Übernahme des Grundkapitals der rückgegliederten Gesellschaften sicherte sich die Holding die Weisungsbefugnis über ihre juristisch selbständigen Töchter. Inzwischen haben jedoch verschiedene Konzerne durch Veränderung ihres inneren organisatorischen Gefüges ihre frühere Struktur wieder angenommen. Bei anderen Gruppen wird sich dieser Vorgang in absehbarer Zeit vollziehen.

1) Dachgesellschaft mit selbständigen Tochterunternehmen

Der Salzgitter - Konzern, die Wolff - Gruppe und der Krupp'sche Montanbereich haben die ihnen im Zuge der Entflechtung auferlegte Organisationsform eines über eine Holding zusammengefaßten Unternehmensverbandes beibehalten. Bei diesen Unternehmen scheint man den hiermit verbundenen Vorteilen selbständiger Verantwortungskreise den Vorzug zu geben, während sich die Dachgesellschaft der Koordinierung und Durchführung übergeordneter Aufgaben widmen kann. Mit den Produktionsgesellschaften bestehen meist Organschaftsverträge.

Während die frühere Reichswerke AG für Erzbergbau und Eisenhütten, Salzgitter - Drütte (Grundkapital DM 200 Mio), als Muttergesellschaft des Konzerns gleichzeitig die Betriebsabteilungen Hüttenwerk Watenstedt - Salzgitter, Luitpoldhütte, sowie Verkehrs- und Versorgungsbetriebe führte, ist die neue AG für Berg- und Hüttenbetriebe (Grundkapital DM 400 Mio) eine reine Holding, der sowohl Erzgruben, Kohlenzechen und Eisenhütten wie auch die weiterverarbeitenden Werke als Tochtergesellschaften angeschlossen sind. Auch die Wolff'sche Eisen- und Hüttenwerk AG, Köln, die vor der Entflechtung vier Werke als Betriebsabteilungen besaß, übt heute ihre Funktion als Dachgesellschaft aus. Ebenso stellt die Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG eine Holding für die Krupp - Gesellschaften der Montanindustrie dar.

2) Betriebsabteilungen im Rahmen einer juristischen Einheit

Als erste Gesellschaft wich Mannesmann von der Organisationsform einer reinen Holding ab. Am 27. Oktober 1958 beschloß der Aufsichtsrat, die Röhren-, Hütten-, Walz-, Rohstoff- und Bergwerke in die bisher nur als geschäftsführende Obergesellschaft fungierende Mannesmann AG einzugliedern. Seit 1. Januar 1959 sind daher die wichtigsten Konzernglieder [1] auch juristisch wieder zusammengefaßt. Die übrigen Unternehmen, die über einen eigenen Goodwill verfügen oder etwa als Handelsgesellschaften besondere Aufgaben zu erfüllen haben, bleiben auch weiterhin selbständig. Damit hat sich die Organisationsform des Mannesmann-Konzerns der alten Struktur wieder angepaßt.

Abgesehen von der mit diesen Maßnahmen verbundenen Abfindung der wenigen noch freien Aktionäre der Essener Steinkohlenbergwerke AG und der Hahnsche Werke AG mit Mannesmann-Aktien im Verhältnis 1:1, kann in der Fusion freilich kein wirtschaftspolitischer Akt der Konzentration mehr gesehen werden, da die betroffenen Gesellschaften ohnehin schon im Eigentum der Mannesmann AG standen. Es handelte sich vielmehr nur noch um interne Organisationsvorgänge, die auch nicht der Zustimmung der Hohen Behörde bedurften.

Ebenso hat die Ilseder Hütte mit der Umwandlung der hundertprozentigen Tochtergesellschaften Hüttenwerke Ilsede-Peine AG und Steinkohlenbergwerk Friedrich der Große AG durch Vermögensübertragung mit Wirkung vom 1. Januar 1959 ihren Charakter als Holding verloren. Das Kernstück des Konzerns, die Erz- und Kohleförderung [2], sowie die Erzeugung von Eisen und Stahl, wurde somit auch beim Ilsede-Konzern wieder in der Muttergesellschaft zusammengefaßt. Wie bei Mannesmann, bleiben jedoch auch hier die Verarbeitungstöchter mit ihrer differenzierten Struktur juristisch selbständig.

---

1) In die Fusion wurden einbezogen die Mannesmannröhren-Werke AG, Mannesmann-Hüttenwerke AG, Hahnsche Werke AG, Gewerkschaft Mannesmann und Mannesmann-Rohstoffwerke GmbH. Der Essener Steinkohlenbergwerke AG wurde eine gewisse Sonderstellung eingeräumt (siehe hierüber S. 159).

2) Ausgenommen von den Gesellschaften der Grundstoffindustrie blieb nur die Gewerkschaft Konrad, an der die Ilseder Hütte neben dem Salzgitter-Konzern zur Hälfte beteiligt ist.

Bei der Hoesch-Werke AG, Dortmund, und der Klöckner-Werke AG, Duisburg, sind ebenfalls Vorbereitungen im Gange, die organisatorische Struktur nach dem Vorbild von Mannesmann und Ilsede zu straffen. Auch diese bis jetzt noch reinen Holding-Gesellschaften werden dann wieder wie vor der Entflechtung die wichtigsten Produktionsbetriebe in sich aufnehmen.

Die Verwaltungen betrachten diese Maßnahmen nach dem Abschluß der Rückgliederung als eine Art organisatorischer Konsolidierung. Sie erwarten sich aus der Straffung des Konzernaufbaues nicht nur Vereinfachungen und Ersparnisse im Rechnungs-, Bilanz- und Steuerwesen, sondern auch in allen übrigen Verwaltungszweigen [1]. Während bisher der Kontakt zwischen der Führungsspitze und den einzelnen Werken nur auf dem Umweg über Tochtervorstände habe erfolgen können und sich notwendige Verwaltungsarbeiten vervielfacht hätten, soll sich durch die Fusion eine beweglichere und weniger bürokratische Konzernleitung ermöglichen lassen [2]. "Wir erstreben jedoch keine Zentralisierung. Nach wie vor halten wir es für notwendig, Verantwortung soweit zu delegieren, wie irgend möglich ist" [3].

Nicht zuletzt mag der Entschluß zur Vermögensübernahme auch durch die vom Gesetzgeber erwogene Änderung des Konzernrechtes, wie Beseitigung des Schachtelprivilegs, die Neuordnung der Organschaft und die Förderung des Minderheitenschutzes, bestärkt worden sein.

---

1) Die Erstellung und Veröffentlichung von Abschlüssen und Geschäftsberichten sowie die Abschlußprüfung der selbständigen Tochtergesellschaften fallen fort.

2) Über die Auffassung, daß die Schaffung größerer betrieblicher Einheiten die betriebswirtschaftlich zweckmäßigste Lösung für die Organisation eines Großunternehmens bedeute, herrscht freilich in Wissenschaft und Praxis geteilte Meinung. So hat beispielsweise das Haus Siemens aus der Befürchtung heraus, zu groß und damit zu schwerfällig zu werden, 1957 gerade den umgekehrten Weg eingeschlagen und einen wichtigen Teil seines Produktionsprogrammes der neu gegründeten Siemens-Electro-Geräte AG übertragen. Damit ruht das Haus Siemens mit der Siemens & Halske AG (Schwachstrom) und der Siemens-Schuckertwerke AG (Starkstrom) neuerdings auf drei Säulen. Über die ebenfalls abweichende Konzernpolitik der Rheinischen Stahlwerke AG und das Organisationsgefüge der früheren Vereinigten Stahlwerke siehe S. 127 und S. 66 - 67.

3) Aus einem Rundschreiben des Vorstandes der Mannesmann AG an die Aktionäre aus Anlaß des Fusionsbeschlusses.

Zudem hat die Organschaft nie davor bewahrt, beim Hochofeneinsatz von Schrott, der bei juristisch selbständigen Tochtergesellschaften angefallen ist, dieselbe Schrottausgleichsumlage entrichten zu müssen wie bei zugekauftem Schrott, da das Montanrecht den Begriff der Organschaft überhaupt nicht kennt. Diese Tatsache hat Mannesmann seit der Errichtung der Schrottausgleichskasse allein DM 17 Mio gekostet.

Erleichtert wird die Verschmelzung durch das bis zum 31. Dezember 1959 befristete Gesetz über die Umwandlung von Kapitalgesellschaften und bergrechtlichen Gewerkschaften sowie von dem dazugehörenden Gesetz über Steuererleichterungen, das für diesen Fall eine Reihe ertrags- und verkehrssteuerlicher Sonderregelungen vorsieht.

3) Verwaltung durch Betriebsführungsgesellschaften

Die Konstruktion der Betriebsführungsgesellschaft, welche eine Mittelstellung zwischen selbständiger Tochtergesellschaft und Betriebsabteilung einnimmt und die früher die Organisationsform der Vereinigten Stahlwerke bestimmte [1], findet sich heute im Kohlebereich der Mannesmann AG wieder. Von der vollen Fusion mit den Hauptbetrieben wurden nämlich die Zechen ausgenommen. "Mit Rücksicht auf die besonderen Bedürfnisse des Steinkohlenbergbaues, insbesondere wegen der ihm eigenen sozialen Verhältnisse" [2], wurde vielmehr zur Betriebsführung der durch die Umwandlung übernommenen Mannesmann - Zechen eine neue Gesellschaft gegründet, die den Namen der durch die Fusion erloschenen Essener Steinkohlenbergwerke übertragen erhielt. Obwohl die neue Betriebsführungsgesellschaft selbständig bleibt, ist Mannesmann in seiner Kohlenversorgung somit nicht mehr auf das Werkselbstverbrauchsrecht angewiesen, das vom Standpunkt des Abnehmers aus ein immerhin begrenztes Dispositionsrecht darstellt.

---

1) Siehe hierüber S.66.

2) Aus dem Rundschreiben des Vorstandes der Mannesmann AG an die Aktionäre aus Anlaß der Verschmelzung.

Kapitel III. Zwischenkonzernliche Zusammenarbeit

Die technische Fortentwicklung macht heute in ihren Auswirkungen auf das betriebliche Organisationsgefüge selbst vor den Konzerngrenzen nicht mehr halt, denn zuweilen reicht auch die Finanzkraft eines Konzernes zur Bewältigung der neuen Aufgaben nicht mehr aus. Darüber hinaus verlangen hohe Risiken die Verteilung auf mehrere Schultern.

A. Auf dem Gebiet der Rohstoffversorgung

Infolge des steigenden Stahlausstoßes ist die Sicherung einer ausreichenden Erzversorgung zu einer der vordringlichsten Aufgaben für die Hüttenindustrie geworden. Drei Probleme müssen gelöst werden: die Beschaffung der erforderlichen Erzmengen, eine langfristige Sicherung der Versorgung und ein Transport zu erschwinglichen Kosten.

Unternehmungen zur Aufschließung neuer Erzfelder erfordern aber einen ungewöhnlich hohen Kapitalaufwand. Es werden Beträge zwischen DM 400 und 1000 Mio genannt, die aufzubringen sind, um bei einer Auslegung des Vorhabens auf drei bis zehn Millionen Tonnen Jahresförderung die erste Tonne Erz zu gewinnen. Derartige Aufgaben überschreiten die Finanzkraft selbst starker Unternehmen und lassen sich nur noch durch gemeinsames Handeln unabhängiger Stahlkonzerne lösen. Daher hat sich vor allem auf diesem Gebiet der Beschaffung die zwischenkonzernliche Zusammenarbeit besonders ausgeprägt entwickelt.

So hat sich zum Beispiel eine deutsch - italienische Gruppe, zu welcher die August Thyssen - Hütte, die Dortmund - Hörder Hüttenunion und Rheinstahl auf der einen Seite und die italienische Finsider auf der anderen Seite gehören, zusammengetan, um die Aufschließung eines Vorkommens in der portugiesischen Besitzung Goa (Indien) in Angriff zu nehmen.

Ein Konsortium, hinter dem alle größeren westdeutschen Hüttenwerke stehen, hat 1958 von einer kanadischen Gesellschaft zehn Prozent des eine Milliarde französische Francs betragenden Aktienkapitals der Société des Mines de Fer de Mauretanie (Miferma),

Paris, erworben, welche die Konzession für die Ausbeutung von Eisenerzlagern in Französisch-Westafrika besitzt [1] Weitere fünfzehn Prozent hat ebenfalls der italienische Montankonzern Finsider übernommen. Zwei Drittel der Aktien der Miferma befinden sich nach wie vor in französischem und britischem Besitz, wobei der französische Anteil die Mehrheit des Kapitals umfassen dürfte. Die für den Abbau und den Transport des Erzes erforderlichen Investitionen werden mit DM 450 bis 700 Mio veranschlagt.

In Kanada arbeiten hauptsächlich deutsche und nordamerikanische Unternehmen zusammen an der Erschließung der gewaltigen Erzlagerstätten Labradors. Die Gruppe Hüttenwerke Oberhausen, Mannesmann, Hoesch, Krupp und Bochumer Verein hat sich mit verschiedenen amerikanisch-kanadischen Stahlkonzernen zur Gründung der "Ungava Iron Ore Company" zusammengefunden, um die Ausbeutung der reichen Eisenerzvorkommen an der der Hudson-Straße vorgelagerten Ungava Bay gemeinsam zu betreiben. Geplant ist eine Förderung von 500.000 Tonnen im Jahr 1961, zwei Millionen Tonnen 1963 und fünf Millionen Tonnen im Jahr 1965. Zur Entwicklung der Vorkommen müssen mehr als DM 850 Mio aufgewendet werden [2].

Im Hinblick auf gemeinsame Erzinteressen in Kanada bestehen ausserdem vertragliche Beziehungen zwischen Phoenix-Rheinrohr und der Gruppe Bethlehem Steel und Youngstown Tube and Sheet. Die Klöckner-Werke arbeiten auf derselben Grundlage mit der amerikanischen Republic Steel zusammen. Eine weitere Gruppe, die einen Gemeinschaftsvertrag über den Abbau kanadischer Eisenerze geschlossen hat, besteht aus der Firma Klöckner & Co., Duisburg, der Ferguson Wild & Co., London, der amerikanischen Firma Frank Samuels & Co. und der kanadischen Aconic Mining Corporation in Montreal, in deren Besitz sich die Abbaurechte für die Vorkommen

---

1) Es handelt sich um verhältnismäßig phosphorarmes Erz mit 65 Prozent Eisengehalt, für das in der Nähe des Forts Gourand drei Fundstellen (Fderik, Rouessa, Tazadit) nachgewiesen werden. Die bisher als sicher festgestellten Vorräte werden auf 40 Mio Tonnen geschätzt (FAZ v. 19.8.1957: Deutsche Erzbeteiligung in Westafrika).

2) Notiz in der Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 222 v. 25.9. 1957.

im Osten des Staates Quebec befinden [1]. Bekanntgeworden sind schließlich auch Verbindungen zwischen der Otto Wolff - Gruppe und der nordamerikanischen Armco Steel Corporation.

Zur Errichtung einer Erzumschlagsanlage an der Küste, die unter der Firma N.V. Stuwadoors Mij. Kruwal, Rotterdam, betrieben wird, haben sich 1956 Krupp und die über den Mehrheitsaktionär, die Familie Haniel, zum Gutehoffnungshütte - Bereich gehörende Hüttenwerk Oberhausen AG zusammengefunden. An dem Grundkapital der Verlade- und Transportgesellschaft von 4 Mio Gulden sind die beiden Konzerngruppen zu gleichen Teilen beteiligt [2]. Der Bau der Anlage, die auf eine Umschlagsleistung von jährlich 5 Mio Tonnen Erz bemessen ist [3], hat 15 Mio Gulden gekostet. Die Verladebrücken wurden von der GHH-Tochter Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG, Nürnberg, und von der Krupp-Ardelt GmbH, Wilhelmshaven, geliefert.

B. Im Bereich der Verfeinerung

Ein richtungweisendes Beispiel zwischenkonzernlicher Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Verfeinerung liefern Mannesmann und Hoesch [4], die zur Vermeidung von Doppelinvestitionen gemeinschaftlich im Jahre 1955 ein Großrohrwerk von einer wirtschaftlich tragfähigen Größenordnung errichtet haben [5]. Hand in Hand

---

1) Die Erzvorräte in diesem Gebiet werden auf 15 bis 18 Milliarden tons veranschlagt. Bei den günstigen Transportmöglichkeiten dürfte es sich bei diesen Lagern um die billigsten Eisenerzvorkommen der Welt handeln (Stuttgarter Nachrichten Nr. 4 v. 5.1.1957).

2) Von Seiten Krupps halten die Beteiligung die Hüttenwerk Rheinhausen AG, Rheinhausen, und die Fried. Krupp Reederei und Brennstoffhandel GmbH, Essen, während die Hüttenwerk Oberhausen AG und die niederländische Tochtergesellschaft der Franz Haniel & Cie. GmbH, die N.V. Malm Handel en Transport Mij., die GHH-Seite vertreten.

3) Über die Eigenversorgung der beteiligten Gruppen hinaus kann noch Erz für andere Hüttenwerke umgeschlagen werden (Notiz in der FAZ Nr. 186 v. 14.8.1959).

4) Siehe hierzu "Rohr-Post" Nr. 71 v. 7.9.1956: Eine wirtschaftliche Vernunftehe.

5) Weil es bei dem vorliegenden Bedarf unwirtschaftlich und technisch nicht zweckmäßig gewesen wäre, zwei Werke mit entspre-

damit erfolgte eine Abstimmung der Produktionsprogramme. Hoesch stellte die Fabrikation von Grobblechen als Vormaterial für die geschweißten Rohre ein und überließ diese Produktion der Mannesmann - Hütte in Huckingen, während die Breitbandstraße der Hoesch-Westfalenhütte dafür das zur Herstellung von Röhren bis zu 500 mm erforderliche Material liefert.

Eine zweite Vereinbarung führte folgerichtig zur Verwirklichung rationeller Walzverfahren. Mannesmann beteiligte sich mit einem Drittel an der Finanzierung der 1956 bei Hoesch erbauten halbkontinuierlichen Breitbandstraße für die Herstellung von Mittel- und Feinblechen. Entsprechend steht Mannesmann ein Drittel der Jahresleistung dieses modernen Walzwerkes von 550 - 600.000 Tonnen zur Verfügung, wodurch seine Versorgung mit warmgewalztem Breitband gesichert ist. Das Vormaterial wird von den Hütten- und Walzwerken der Mannesmann AG angeliefert. Damit bleibt Mannesmann der kostspielige Aufwand für die Errichtung einer eigenen Breitbandanlage erspart, die Straße der Westfalenhütte wird voll ausgefahren, und die gesamte deutsche Stahlindustrie bleibt vor der Gefahr unausgelasteter Kapazitäten verschont.

Im Zeichen der wirtschaftlichen Integration der westlichen Welt nehmen die Montankonzerne auch über die Landesgrenzen und Meere hinweg Verbindung miteinander auf. Als Beispiel sei auf die freundschaftliche Zusammenarbeit zwischen der Algoma Steel, der zweitgrößten kanadischen Stahlgesellschaft, und Mannesmann hingewiesen. Mannesmann hat 1955 im Staate Ontario (Kanada) ein Röhrenwerk errichtet, das von der Mannesmann Tube Company Ltd.,

---

chend geringerer Kapazität zu bauen, entschlossen sich beide Unternehmen zur Zusammenarbeit. Zur Errichtung eines Gemeinschaftswerkes für autogen und elektrisch geschweißte Großrohre gründeten sie die Mannesmann - Hoesch GmbH, deren Grundkapital von DM 12 Mio zu zwei Drittel bei der Hoesch - Werke AG, Dortmund, liegt. Ohne diese Zusammenarbeit wären Doppelinvestitionen bedeutenden Ausmaßes unumgänglich gewesen. Mannesmann besitzt nämlich keine Produktionsstätten für breite Bleche, während bei Hoesch für ein eigenes Großrohrwerk die Blechabmessungen geringerer Breite fehlen. Um ein rentables Großrohrwerk aufzubauen, hätte die Mannesmann AG also zusätzlich eine Breitbandstraße, die Hoesch - Werke AG ein neues Grobblechwalzwerk erstellen müssen. Dies hätte einen Aufwand von mindestens DM 200 Mio erfordert. Für das Gemeinschaftsunternehmen in Huckingen mußten dagegen von beiden Konzernen zusammen nur DM 50 Mio aufgebracht werden.

Sault Ste. Marie, betrieben wird. Das Werk benötigt bei voller Auslastung jährlich ungefähr 250.000 Tonnen gewalztes Vormaterial, das auf Grund eines auf zwanzig Jahre abgeschlossenen Halbzeuglieferungsvertrages von der Algoma Steel bezogen wird. Die Zusammenarbeit zwischen der Mannesmann - Tochter und dem kanadischen Stahlwerk geht aber weit über den Liefervertrag hinaus. Das Röhrenwerk der Mannesmann Tube Company ist nämlich auf dem Gelände der Algoma errichtet worden. Beide Unternehmen sind infolgedessen auch durch andere Vereinbarungen vielfältig miteinander verbunden.

Eine internationale Gemeinschaftsgründung stellt die Armco - Thyssen - Breitband - Verarbeitung GmbH, Dinslaken, dar, die 1956 von der August Thyssen - Hütte zusammen mit der Armco Steel Corporation, einem der größten amerikanischen Stahlerzeuger, errichtet worden war. Das Unternehmen stellt Spezialerzeugnisse nach dem Verfahren der Armco her. Das Vormaterial liefert die August Thyssen - Hütte.

Mit der Stahlwerke Bochum AG hat die Armco bereits 1955 ein Lizenz- und Beratungsabkommen getroffen. Seit 1957 werden in Bochum Elektrobleche nach dem Armco-Verfahren hergestellt.

Ebenfalls einen Vertrag hat die Phoenix - Rheinrohr AG mit der Bethlehem Steel Corporation geschlossen. Beide Gesellschaften wollen sich im Rahmen ihrer Produktionsprogramme technisch beraten und bei der Erforschung und Erschließung neuer Rohstoffvorkommen zusammenarbeiten. Außerdem soll die Möglichkeit untersucht werden, gemeinsam neue Produktionsstätten zu errichten.

C. <u>In Weiterverarbeitung und Vertrieb</u>

Die Zusammenarbeit zwischen den Konzernen Mannesmann und Hoesch hat sich 1957 auch auf ein Teilgebiet der Weiterverarbeitung und des Handels ausgedehnt. Es handelt sich dabei um gemeinschaftliche Rationalisierungsmaßnahmen der zum Hoesch - Konzern gehörenden Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, Dortmund, und der Normag GmbH, Hattingen, einerseits, sowie der in den Mannesmann - Bereich einbezogenen Porsche-Diesel-Motorenbau GmbH, Fried-

richshafen, andererseits. Orenstein-Koppel und Porsche-Diesel haben beschlossen, ihre Motorenprogramme aufeinander abzustimmen und die Vertriebsorganisationen zusammenzulegen, um so die Rationalisierung bei der Fertigung und dem Vertrieb von Motoren zu fördern. Ferner haben auch Normag (Hoesch) und Porsche - Diesel (Mannesmann) im Rahmen dieses Abkommens eine Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Schlepperfertigung vereinbart und bedienen sich seitdem ebenfalls einer einheitlichen Verkaufsorganisation.

Die Zahl derartiger Beispiele ließe sich fortführen. Zum Teil hat die gegenseitige Annäherung der großen Konzerne bereits in der Gründung gemeinsamer Tochtergesellschaften oder bestimmter Zweckgemeinschaften ihren Niederschlag gefunden, zum Teil erfolgt sie auf der Grundlage vertraglicher Beziehungen und Absprachen. Diese Entwicklung zeigt indes, daß die den Unternehmen der Schwerindustrie innewohnenden wirtschaftlichen Kräfte und die ihnen eigenen technischen Erfordernisse den Rückverflechtungsvorgang nicht auf die Wiederherstellung in sich geschlossener Gruppen beschränkt lassen werden, sondern daß sich die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit und die Unternehmensverbindungen allmählich auch von Konzern zu Konzern zu erstrecken beginnen und selbst in nationalen Grenzen keine Schranken mehr finden.

5. Abschnitt

Der Aufbau der Stahlkonzerne im internationalen Vergleich

Der Konzern als Organisationsform ist keine Eigenart der deutschen Montanwirtschaft. Die Geschichte der Stahlindustrie ist vielmehr in allen eisenschaffenden Ländern eine Geschichte der Konzentrationen. Wirtschaftliche Gründe haben dieser Industrie den Weg zum Großunternehmen vorgeschrieben, den sie seit Jahrzehnten in allen Staaten mit Erfolg beschritten hat. Infolge der Tatkraft weitblickender Unternehmer waren die deutschen Konzerne an dieser Entwicklung maßgeblich beteiligt, und die Struktur der deutschen Montanindustrie galt weithin als beispielhaft.

Während die deutsche Kohle- und Stahlindustrie jedoch durch die alliierten Maßnahmen aus wirtschaftsfremden Gründen in kleinere Einheiten zerlegt wurde, standen die Stahlgesellschaften in anderen Ländern inmitten eines neuerlichen umfassenden Konzentrationsprozesses [1], der zum Teil noch auf Veranlassung und unter Mitwirkung ihrer Regierungen vorangetrieben wurde. Die sich in den letzten Jahren vollziehende Zusammenschlußbewegung der "entflochtenen" deutschen Montanunternehmen ist deshalb nicht nur auf die Wiederherstellung eines ehedem bewährten Zustandes gerichtet, sondern gleichzeitig auch ein Anpassungsvorgang an eine weltweite Entwicklung.

---

1) Über die Diskriminierung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie gegenüber den anderen Mitgliedspartners der Montanunion und die Gleichstellungsklausel im Montanvertrag siehe H. P. K e r n , Das Recht der Unternehmenszusammenschlüsse in der Montanunion; Verlag Franz Vahlen GmbH, Berlin und Frankfurt 1955, S. 120 ff.

Kapitel I. Größenordnung und Produktionsanteil

Das Gesicht der Stahlindustrie wird in allen modernen Industrieländern von Großunternehmen geprägt. An der Stahlerzeugung der freien Welt von 225 Mio Tonnen im Jahre 1955 waren 47 Gesellschaften mit einer Jahresproduktion von über 1 Mio Tonnen Rohstahl beteiligt. Diese Gesellschaften bestreiten zwei Drittel, die fünfzehn größten davon 46 Prozent der gesamten Rohstahlerzeugung der freien Welt. Ein Drittel des in allen westlichen Ländern erzeugten Rohstahls wird von nur acht Unternehmen - alles amerikanischen Werken - geliefert [1]. An 9. Stelle folgt das derzeit größte kontinentale Stahlunternehmen, die luxemburger Aciéries de Burbach-Eich-Dudelange S.A. (Arbed -Konzern), an 10. Stelle die britische United Steel Companies, und erst den 11. Platz nimmt die August Thyssen - Hütte mit den ihr gegenwärtig verbundenen Unternehmen ein. Erst nach der Angliederung der Phoenix - Rheinrohr AG wird der neue Thyssen - Konzern als größter europäischer Stahlerzeuger auf den 9. Platz vorrücken.

Kennzeichnend für die Struktur der Stahlwirtschaft in den anderen großen Industriestaaten der westlichen Welt ist ferner, daß in jedem Land nur drei Gesellschaften ein bis zwei Drittel der gesamten Rohstahlerzeugung bestreiten. So entfallen zum Beispiel auf die drei größten Gesellschaften in Belgien 78, in USA 55, in Italien 50 und in Frankreich 41 Prozent der nationalen Erzeugung. In der Bundesrepublik dagegen erreichten die drei leistungsfähigsten Gesellschaften 1956/57 nur einen Anteil von 34 Prozent der Gesamtproduktion [2].

Auch hinsichtlich des Anteils der größten Stahlgesellschaft an der nationalen Gesamterzeugung steht die Bundesrepublik den anderen Ländern nach. Für die August Thyssen - Gruppe errechnet sich

---

1) Zahlenangaben von Wilhelm D e i s t anläßlich eines Vortrages über "Konzentrationsbewegungen in der deutschen Wirtschaft" auf einer Veranstaltung der Hans Böckler - Gesellschaft am 16. Juli 1957 in Düsseldorf.

2) August Thyssen - Gruppe 3.20 Mio Tonnen, Dortmund-Hörder Hüttenunion 2.77 Mio Tonnen und Phoenix-Rheinrohr 2.42 Mio Tonnen Rohstahlerzeugung im Geschäftsjahr 1956/57. Mit zusammen 8.39 Mio Tonnen bestritten die drei größten Hüttengesellschaften also 1956/57 nur ein Drittel der gesamten westdeutschen Stahlproduktion (24.5 Mio Tonnen).

bis zur Angliederung der Phoenix - Rheinrohr AG ein Anteil von knapp 13 Prozent [1]. Daß in anderen Ländern die größten Stahlgesellschaften mit einem weit höheren Anteil an der nationalen Gesamterzeugung beteiligt sind, wird von der deutschen Stahlindustrie immer wieder betont [2].

Die größte Eisen- und Stahlgesellschaft der USA, die United States Steel Corporation, vereinigt zum Beispiel rund 30 Prozent der gesamten amerikanischen Stahlproduktion auf sich. Mit einer Jahreserzeugung von rund 32 Mio Tonnen stellte sie 1955 allein ungefähr 52 Prozent mehr Rohstahl her als alle deutschen Stahlwerke zusammen. Die zweitgrößte Gesellschaft, die Bethlehem Steel, ist im Begriff, sich mit der sechstgrößten, der Youngstown Sheet and Tube, zusammenzuschließen. Der so entstehende neue Konzern würde über eine Rohstahlkapazität von 27.1 Mio Tonnen Stahl verfügen, das heißt 23 Prozent mehr, als die deutsche Stahlproduktion 1958 insgesamt betrug. Etwa die Hälfte der amerikanischen Stahlerzeugung würde dann auf zwei Konzerne entfallen [3]. Auf acht Gesellschaften trafen 1958 rund 78 Prozent der nationalen Produktion: ein Musterbeispiel gewaltiger Konzentration [4].

In England liegt das Schwergewicht der Stahlerzeugung bei fünf etwa gleich großen Unternehmen. Das größte, die United Steel Companies, hat eine Kapazität von etwas über drei Millionen Tonnen; das entspricht einem Siebentel der gesamten englischen Rohstahlproduktion. Die vier folgenden Gesellschaften stellen jährlich etwa zwei bis zweieinhalb Mio Tonnen Rohstahl her.

---

1) Nach der Angliederung der Phoenix-Rheinrohr AG wird sich die Rohstahlkapazität der Thyssen - Gruppe auf 5.6 Mio Tonnen erhöhen. Dies bedeutet einen Anteil von knapp 23 Prozent der deutschen Produktion.

2) U.a. Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 246 v. 23.10.1957: Die Thyssen - Hütte wieder der größte deutsche Stahlerzeuger.

3) Die Rohstahlkapazität der United States Steel liegt bei 36.0 Mio Tonnen, während Bethlehem Steel jährlich 20.9 Mio und Youngstown Sheet 6.1 Mio Tonnen herstellen können. Das Leistungsvermögen der gesamten US - Stahlindustrie betrug 1958 rund 127.5 Mio Tonnen. Diese Kapazität war zu 60.6 Prozent ausgenutzt.

4) Zahlenquellen: Blick durch die Wirtschaft Nr. 171 v. 28.7.1959, Kapazitätserweiterungen in der amerikanischen Stahlindustrie.
IFO_Wirtschaftsbilder: Wirtschaftsentwicklung im Ausland 1959, IFO-INSTITUT für Wirtschaftsforschung, München.

Ein besonderes Gepräge erhielt die britische Kohle- und Stahlwirtschaft durch die Nachkriegs-"Nationalisierung", die wie jede Verstaatlichung eine industrielle Zusammenballung ohnegleichen mit sich brachte. Aber auch heute nach der zu etwa 85 Prozent durchgeführten Reprivatisierung der Stahlindustrie sind Planung und Kontrolle von Investitionen und Preisen weiterhin in der Hand einer öffentlichen Lenkungsbehörde, dem British Iron and Steel Board, zentral zusammengefaßt [1]. Das bedeutet, daß die Erzeuger von 22 Mio Tonnen Rohstahl in ihren wesentlichsten Unternehmerfunktionen nach wie vor einheitlichem Willen unterstehen.

Auch in Frankreich gibt es, ähnlich wie in England, fünf große Stahlgruppen, die aber im Unterschied zu den USA und England keine geschlossenen Konzerneinheiten darstellen, sondern untereinander kapitalmäßig verschachtelt, durch Gegenseitigkeitsbeziehungen vielfältig miteinander verbunden und darüber hinaus personell stark verflochten sind [2], was bisweilen dazu veranlaßt hat, die französische Eisen- und Stahlindustrie als einen einzigen Unternehmenskomplex zu betrachten [3]. Die mächtigste Gesellschaft ist de Wendel, die dazu hin noch auf ein weiteres Großunternehmen, die Société Lorraine de Laminage Continu (SOLLAC), maßgeblichen Einfluß ausübt. Die Rohstahlkapazität dieser Gruppe liegt bei über 2.5 Mio Tonnen. Walzwerkserzeugnisse von 1.7 Mio Tonnen sowie ein Erzabbau von 4.5 Mio Tonnen und eine Kohlenförderung von 5.6 Mio Tonnen kennzeichnen im übrigen den Umfang dieses Konzerns [4]. Die nordfranzösische USINOR-Gruppe hat in ihrer Rohstahlproduktion ebenfalls die zwei Millionen Tonnen-Grenze überschritten. In ihrer Gesamtkapazität mindestens ebenso groß ist die Union Sidérurgique

---

1) Siehe hierzu auch Handelsblatt Nr. 57 v. 15.5.1957: Englands Stahlindustrie in zügigem Ausbau.

2) D e i s t , Zur Konzentration in der Eisen- und Stahlindustrie; in: Der Volkswirt, Sonderbeilage "Deutsche Stahlindustrie" zu Nr. 43 v. 25.10.1957.

3) K e r n , Das Recht der Unternehmenszusammenschlüsse in der Montanunion; Verlag Franz Vahlen GmbH, Berlin und Frankfurt 1955, S. 128.

4) Siehe hierzu auch Neue Zürcher Zeitung Nr. 310 v. 11.11.1953: Die Konzentrationsbewegung in der französischen Eisenindustrie.

Lorraine (SIDELOR). Auf jede der drei Gruppen entfällt ein Anteil von 15 bis 20 Prozent an der französischen Stahlproduktion (1958: 14.6 Mio Tonnen) [1]. Die nächste große Gruppe wird von den vereinigten Gesellschaften Louvroil und Lorraine - Escaut gebildet, die mit einer Jahresproduktion von 1.83 Mio Tonnen (1958) ebenfalls zu den Spitzenerzeugern der französischen Stahlindustrie gehören [2]. Auch der in der Größenordnung nachfolgende Schneider - Konzern verfügt noch über eine Rohstahlproduktion von mehr als 1.5 Mio Tonnen.

Die stärkste Ausdehnung weisen die einzelnen Gruppen in Belgien auf, wo im wesentlichen nur drei Großunternehmen die Stahlerzeugung des ganzen Landes bestreiten. Mit über 2.5 Mio Tonnen macht die Rohstahlproduktion des Cockerill / Ougrée - Konzerns allein etwa 41 Prozent der gesamten belgischen Stahlerzeugung (1955: 6.1 Mio Tonnen) aus. Das zweite Unternehmen ist die Forges de la Providence S.A. mit 1.2 Mio Tonnen. Selbst die drittgrößte Gruppe, die Société Métallurgique Hainaut-Sambre, verfügt bei einer Jahreserzeugung von 1.1 Mio Tonnen noch über einen Produktionsanteil von 17 Prozent. Hinzu kommt, daß auch in Belgien die einzelnen Stahlgruppen durch Austausch von Aktien und personelle Querverbindungen wieder gegenseitig verflochten sind und enge Beziehungen zum Kohlenbergbau unterhalten, wobei große Holding - Gesellschaften wie die "Société Général de Belgique" und "Brufina" eine besondere Rolle spielen.

In Luxemburg verteilt sich die gesamte Rohstahlerzeugung von 2.7 Mio Tonnen (1953) auf drei Gesellschaften.

In Italien gibt es - ebenso wie in England und in Frankreich - fünf große gemischte Hüttenwerke, die alle in der staatlichen Societa Finanziaria Siderurgica (Finsider) zusammengefaßt sind. Die Finsider kontrolliert auf diese Weise 60 Prozent der italienischen Rohstahlerzeugung und sogar 90 Prozent der Roheisenproduktion. Unter dieser Organisation wurde die Rohstahlerzeugung Italiens seit 1938 von 2.3 auf 6.3 Mio Tonnen erhöht.

---

1) Deutsche Kommentare Nr. 24 v. 16.6.1956: Die französische Stahlindustrie.

2) W i e b e l , Lorraine - Escaut dehnt weiter aus; in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 139 v. 20.6.1959.

Selbst die japanische Eisen- und Stahlindustrie hat unter der Gestaltungskraft wirtschaftlich-technischer Bedingungen zu der Form gefunden, die diesem Industriezweig in fast allen Ländern eigen ist. Erzeugung und Verarbeitung liegen auch dort bei Großunternehmen, die zum Teil eine Beschäftigtenzahl von dreißigtausens und mehr aufweisen. 80 Prozent der japanischen Gesamtproduktion an Eisen und Stahl entfallen auf zehn Unternehmen und davon wiederum ein Viertel auf eine Gesellschaft [1].

Wie dieser Querschnitt zeigt, sind für die Kohle- und Stahlindustrie in allen modernen Industrieländern Größenordnungen kennzeichnend, die im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen den üblichen Rahmen sprengen.

Kapitel II. Horizontalkonzentration im Ausland

Die Herausbildung der für die Stahlindustrie typischen großen Erzeugungskapazitäten beruht zu einem wesentlichen Teil auf der Horizontalausdehnung der Eisen- und Stahlgesellschaften, d.h. auf der organisatorischen Zusammenfassung von Unternehmen und Betrieben gleicher Produktionsrichtung und Erzeugungsstufe [2]. In der horizontalen Konzentration kommt ein wichtiges Organisationsprinzip zum Ausdruck, das in allen Ländern das strukturelle Bild der Stahlindustrie maßgeblich bestimmt.

A. Vereinigte Staaten

Am ausgeprägtesten ist diese Erscheinung in den USA, wo durch rationellste Produktionsbedingungen und in Räumen mit großer Absatzdichte seit dem Ende des vorigen Jahrhunderts in verschiedenen Konzentrationswellen überragende Größenverhältnisse bei den Stahlunternehmen entstanden sind [3]. Die United States Steel

---

1) Zahlenangaben bei Lily A b e g g , Einflußreiche Großunternehmen in Japan; in: FAZ Nr. 4 v. 6.1.1958.

2) Vgl. hierzu H. S t e i n e r , Größenordnung und horizontale Verflechtung in der Eisen- und Stahlindustrie; Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, 1952.

3) Über die Konzernierung in der Eisenwirtschaft der USA vgl. W. H o m b e r g in: Stahl und Eisen, Jg. 68, S. 245 ff.

Corporation, mit einer Kapazität von 36.5 Mio Tonnen (1958) der größte Stahlproduzent überhaupt, erzeugt ein Achtel des Weltstahls. 1950 erschmolz die Gesellschaft allein 90 Prozent der Rohstahlmenge, die im gleichen Jahre in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl insgesamt hergestellt worden ist. Die Konzernstruktur, in Betriebsabteilungen und Tochtergesellschaften gegliedert, ähnelt dem Aufbau deutscher Gruppen. Eine weitere Parallele mit der Organisation der rückgegliederten deutschen Konzerne [1] besteht darin, daß die Muttergesellschaft, die US Steel Corp., 1953 ihren Charakter als reine Holding aufgab, indem sie ihre größte Produktionsgesellschaft in sich aufnahm. Zwei Drittel der Stahlerzeugung kommen aus den Betriebsabteilungen, den sogenannten Divisions, der Rest von Tochtergesellschaften. Über 100 Werke, von denen viele über mehrere Fakrikationsstätten verfügen, gehören der United States Steel Corporation. 85 Hochöfen und mindestens 250 SM-Öfen kennzeichnen die Produktionskraft des Unternehmens. Die Preispolitik der Gesellschaft ist maßgebend für den nordamerikanischen Stahlmarkt und damit für die ganze Welt richtungweisend [2].

1958 nahm US-Steel zusammen mit den beiden nächstfolgenden Stahlgesellschaften, der Bethlehem Steel Corporation (15.9 Prozent) und der Republic Steel Corporation (7.5 Prozent), 51.2 Prozent der nordamerikanischen Stahlerzeugung ein. Die hierin zum Ausdruck kommende Konzentration bestimmt auch die Grundlinie der gegenwärtigen Ausbau- und Rationalisierungsphase [3] der amerikanischen Stahlindustrie. Die bisherige Entwicklung vollzog sich in einem Wettlauf mit der Anti-Trust-Gesetzgebung, die sich allerdings gegen die Dynamik der Konzentrationsbewegung nicht hat durchsetzen können [4].

---

1) Siehe hierüber Abschnitt 4, II B: Die Organisation der neuen Konzerne, S. 156 - 159.

2) Vgl. Handelsblatt Nr. 23 v. 22./23. Februar 1957: US Steel - Maßgeblicher Einfluß auf die Gestaltung des Stahlpreises am Weltmarkt.

3) Vgl. Blick durch die Wirtschaft v. 18. März 1959: US-Steel hat 1958 für 513 Millionen Dollar investiert.

4) Stahltreuhändervereinigung, Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie; C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1954, S. 308.

B. Frankreich

Der Aufbau der französischen Eisen- und Stahlindustrie ist durch ein Gewirr von kapitalmäßiger und personeller Unternehmensverflechtung gekennzeichnet, wobei es praktisch keine zwei Gesellschaften gibt, die sich nicht auf irgendeinem Wege miteinander in Verbindung bringen ließen. Dieser Zustand ist das Ergebnis einer umständlichen und langwierigen Entwicklung, die ihren Ausgang nach dem ersten Weltkrieg nahm, als nach der Abtrennung Lothringens vom Deutschen Reich die dortigen Eisen- und Stahlwerke in privaten französischen Besitz übergingen. Da die französischen Stahlgesellschaften einzeln nicht in der Lage waren, den Wiederaufbau und die Eingliederung dieser Werke in den französischen Markt zu übernehmen, fanden sie sich in verschiedenen Gruppen und Interessengemeinschaften zusammen. Das Bemühen um eine bessere Kohlen- und Koksversorgung und eine rationellere Energiewirtschaft sowie um die Erschließung überseeischer Märkte und Rohstoffquellen hat in den darauf folgenden Jahren den Anstoß zu zahlreichen weiteren Konzentrationswellen gegeben [1].

Während sich jedoch in den USA und in Deutschland unter dem Drang nach äußerster technischer und wirtschaftlicher Zweckmässigkeit fest umrissene und in sich abgeschlossene Unternehmensgruppen herausbildeten, war für die Wahl der Organisationsform in Frankreich zunächst die Neigung bestimmend, einen Ausgleich der Risiken und die Erzielung einer gesicherten Rendite mit möglichst weitgehender Aufrechterhaltung unternehmerischer Selbständigkeit zu verbinden. B ü h l e r [2] bemerkt hierzu in einer grundlegenden Arbeit:

" Die Bewegung . . . führte zur Bildung von einzelnen Gruppen schwerindustrieller Unternehmen, die durch einseitigen oder gegenseitigen Besitz der Gesamtheit oder eines Teiles ihrer Aktien, durch den gemeinsamen Aufbau zerstörter oder durch

---

1) Vgl. hierzu F. H e l l w i g , Die Unternehmensorganisation in der westeuropäischen Eisen- und Stahlindustrie; in: Stahl und Eisen 1951, S. 321.

2) R. B ü h l e r , Die Roheisenkartelle in Frankreich. Ihre Entstehung, Entwicklung und Bedeutung von 1896 bis 1934; in: Züricher Volkswirtschaftliche Forschungen, herausgegeben von Saitzew, 1934, S. 202.

den gemeinsamen Betrieb einzelner bestehender Werke, durch gemeinsame Bankverbindungen oder ausschließlich nur durch den Austausch oder die einseitige Abordnung eines oder mehrerer Direktoren in die Aufsichtsräte der einzelnen Gesellschaften auf irgendeine Weise miteinander verbunden waren. Die sich aus der gruppenmäßigen Verflechtung ergebende Gemeinsamkeit hat den Individualwillen der einzelnen Produzenten nicht auszuschalten vermocht."

Eine grundlegende Wandlung dieser traditionellen Eigenheiten vollzog sich erst nach dem zweiten Weltkrieg, als die französische Regierung im Bewußtsein um die Vorteile rationell arbeitender und wettbewerbsfähiger Unternehmensgrößen Maßnahmen in die Wege leitete, die auf eine strukturelle Neuordnung der französischen Eisen- und Stahlindustrie nach dem bewährten Vorbild amerikanischer Konzerne und deutscher Vorkriegsgesellschaften hinzielten [1]. Der erste staatliche Modernisierungs- und Ausrüstungsplan für die eisenschaffende Industrie Frankreichs - der sogenannte Monnet-Plan sah daher zur Lösung der großzügigen Investitions- und Rationalisierungsaufgaben den Zusammenschluß zahlreicher Gesellschaften mittlerer Größe zu einer begrenzten Anzahl von Großkonzernen vor. Zweck dieser Maßnahmen war die Schaffung zusammenhängender Erzeugungseinheiten mit einem abgestimmten Fertigungsprogramm und der geballte Einsatz der Investitionsmittel [2] - eine Konzeption, die schon den früheren deutschen Stahlkonzernen ihr Gepräge gab.

Eine Reihe von Zusammenschlüssen und Gemeinschaftsgründungen kennzeichnet denn auch in der Folge die Entwicklung in den Nachkriegsjahren, wobei es nun vielfach zu einer stärkeren Einschränkung der rechtlichen Selbständigkeit kam. Entscheidend vorangetrieben wurde die Bewegung durch das unter Leitung von M. Monnet stehende Commissariat au Plan, das mit Regierungskrediten und Marshallplan-Mitteln tatkräftige Unterstützung leistete. Frankreich bietet

---

1) Vgl. hierzu B.W. H o f f m a n n , Die Konzentration in der französischen Eisen- und Stahlindustrie (1954), S. 14.
Ferner P. R e u t e r , La Communauté Européene du Charbon et de l'Acier (1953), S. 158.

2) Vgl. Commissariat Général du Plan de Modernisation et d'Equipment: Premier Rapport de la Commission de Modernisation de la Sidérurgique, November 1946, S. 56 ff.

hiermit ein Beispiel bewußter staatlicher Förderung der Konzentration zur Steigerung der industriellen Leistungsfähigkeit.

Der ersten Nachkriegswelle von Unternehmenskonzentrationen folgte unter dem Einfluß weiterer Entwicklungs- und Aufbaupläne [1] nach der Errichtung des Gemeinsamen Marktes für Kohle und Stahl bald eine zweite, bei der eine noch straffere Zusammenfassung bereits bestehender Gruppen unverkennbar ist. Der französische Individualismus und der Hang zur Unabhängigkeit ließen indes die Durchführung der als notwendig erkannten Zusammenschlüsse nicht in der Form vollständiger Fusionen, sondern vielmehr im Wege der Gründung gemeinsamer Tochtergesellschaften erfolgen. Bei beiden französischen Konzentrationsbewegungen der Nachkriegszeit haben die beteiligten Unternehmen einen Teil ihrer Werke in eine neugegründete Gesellschaft eingebracht oder auf ein bereits vorhandenes Unternehmen übertragen und sind selbst als Muttergesellschaften mit mehr oder minder umfangreichen eigenen Betrieben bestehen geblieben [2]. Dies gilt für die Gründungen der neuen Großunternehmen USINOR, SIDELOR, SOLLAC, Lorraine-Escaut und die Gruppe an der Loire. In den einzelnen Gesellschaften sind regelmäßig mehrere Stahlwerke zusammengefaßt.

Die Konzentrationsbewegung nahm ihren Anfang mit der Gründung der Union Sidérurgique du Nord de la France "USINOR", welche die Betriebe von zwei früher unabhängigen Gesellschaften, der Forges du Nord et de l'Est und der Denain-Anzin, übernahm und alsbald mit der Errichtung einer kontinuierlichen Breitbandstraße begann [3].

1950 wurde von den Gesellschaften Marine et Homécourt, Micheville, Pont-à-Mousson und Forges d'Alais, die über Erzgruben, Hütten- und Stahlwerke in Lothringen verfügten, die Union Sidérurgique Lorraine "SIDELOR" gegründet, wobei sie ihre wichtigsten Eisen- und Stahlwerke, einen großen Teil ihrer Erzgruben

---

1) Vgl. hierzu K. E n g e l h a r d t , Die französische Stahlindustrie; in: Deutsche Kommentare Nr. 24 v. 16.6.1956.

2) Vgl. P. R. K e r n , aaO. S. 72. Ferner B. H o f f m a n n , aaO. S. 7 ff.

3) Neue Zürcher Zeitung Nr. 310 v. 11.11.1953: Die Konzentrationsbewegung in der französischen Stahlindustrie.

und Kalksteinbrüche, sowie ihre Beteiligungen an der SOLLAC und an der Dillinger Hütte in das neue Unternehmen einbrachten. Die SIDELOR betreibt drei Werke in Homécourt, Bordeaux-Floirac und Rombas. Die Spitzengesellschaften kontrollieren außerdem durch Kapitalbeteiligung und personelle Verflechtung die Unternehmen Davum, Périgord, Anderny-Chevillon, Maribor, Forges d'Allevard und Hauts Fourneaux de Givors. Ferner gehören zu dieser Gruppe die luxemburger HADIR und die Halberger Hütte.

Die vier Gründergesellschaften sind wiederum durch Querverbindungen miteinander verknüpft: Zwischen Marine et Homécourt und Micheville besteht ein Interessengemeinschaftsvertrag, während andererseits Micheville mit Pont-à-Mousson kapitalmäßig und personell verflochten ist. Im weiteren Verlauf der Gruppenkonzentration hat 1952 die Gründergesellschaft Marine et Homécourt die Forges de Saint-Etienne aufgenommen und deren Werke Boncau, Assailly-Onzien, Saint-Chamond und Saint-Etienne unter der Firma Forges et Aciéries de la Marine et de Saint-Etienne vereinigt. Diese Gesellschaft ist im Oktober 1953 weiter mit den Forges de Firminy und den Etabl. Jakob Holtzer zu den Ateliers et Forge de la Loire verschmolzen worden. So entstand ein mächtiger Konzern, der zu der Spitzengruppe der europäischen Stahlerzeuger zählt.

SIDELOR, die eine Säule des Konzerns, ist wiederum mit 40 Prozent an der Société de Laminage Continu "SOLLAC" beteiligt, einer weiteren Gemeinschaftsgründung von neun Stahlgesellschaften zum Aufbau der zweiten kontinuierlichen Breitbandstraße Frankreichs. Eine Beteiligung von 54 Prozent an der SOLLAC hält de Wendel, der bedeutendste französische Stahlkonzern, der noch zahlreiche andere in- und ausländische Verflechtungen aufweist und einen erheblichen Einfluß auf das gesamte Wirtschaftsleben Frankreichs ausübt [1].

Vor allem verlaufen enge Verbindungen von de Wendel zu einem anderen großen Stahlkonzern: Schneider, der im Aufbau der de Wendel - Gruppe ähnelt, wenn auch nicht ganz deren Größe erreicht. Zwischen Schneider und dem luxemburger ARBED - Konzern bestehen wieder personelle Verflechtungen.

---

1) Näheres bei P. R. K e r n , aaO. S. 129, 131.

Die fünfte große Gruppe der französischen Stahlindustrie wird von den Gesellschaften Louvroil und Lorraine-Escaut gebildet, die 1956 vereinigt worden sind. Damit wurden im Nordosten des Landes einer der leistungsfähigsten Stahlerzeuger und der bedeutendste Röhrenhersteller Frankreichs zusammengeschlossen. Lorraine-Escaut war ihrerseits wieder eine Gemeinschaftsgründung, die im Oktober 1953 unter maßgeblicher Beteiligung von Longwy ins Leben gerufen worden ist. Im Zuge der Gruppenbildung im Nordosten Frankreichs wurden damals in dieser Gesellschaft die Société des Aciéries de Longwy, die Société Métallurgique de Senelle-Maubeuge und die Société d'Escaut et Meuse mit ihren Hüttenanlagen, Verarbeitungswerken (Tube de Bassèges) und Gruben (Mines de Jarny) zusammengefaßt. Die Gründergesellschaften selbst sind wieder mit den anderen großen Stahlgruppen verflochten. Eine davon, die Hauts-Fourneaux de Saulnes, ist an Longwy beteiligt, eine andere, Gorcy, unterhält besitzrechtliche und personelle Verbindungen zu diesem Konzern. Ebenso bestehen personelle Verflechtungen zwischen der Société Senelle-Maubeuge und den de Wendel - Gesellschaften.

C. Belgien

Ein ähnliches Strukturbild wie die französische weist auch die Eisen- und Stahlindustrie in Belgien auf. Auch hier wurde nach dem zweiten Weltkrieg die Konzentrationsbewegung - im Unterschied zu Frankreich jedoch auf rein privater Grundlage - stark vorangetrieben.

Den bedeutendsten Zusammenschluß der letzten Jahre stellt die Gründung des Konzerns Cockerill / Ougrée S.A. dar, der 1955 durch die Fusion der S.A. John Cockerill, der S.A. d'Ougrée-Marihaye und der Compagnie des Fers Blancs et Tôles à Froid (Ferblatil) entstanden ist [1]. Bei Cockerill wie bei Ougrée handelt es sich um zwei der ältesten und bedeutendsten Unternehmen Belgiens, die ihrerseits zwei verschiedenen Gruppen angehörten. Beide Gesellschaften haben schon in der Vergangenheit ihre Basis durch Fu-

---

1) Siehe hierzu auch K. - H. L u d w i g , Wie sieht der neue belgische Großkonzern aus? in: Handelsblatt Nr. 84 v. 22.7. 1955.

sionen verstärkt [1]. Durch ihre Vereinigung wurden zwei Erzeugungseinheiten von 1.5 Mio Tonnen (Ougrée) und 1.2 Mio Tonnen Rohstahl (Cockerill) nebst umfangreichen Zulieferer- und Weiterverarbeitungsbetrieben zusammengefaßt [2]. Durch Kapitalbeteiligung übt Cockerill / Ougrée ferner maßgeblichen Einfluß auf zwei kleinere Stahlgesellschaften [3] mit einer Jahreskapazität von zusammen 600.000 Tonnen aus, die demnächst zusammengeschlossen werden sollen. Weitere namhafte Beteiligungen bestehen an zahlreichen Kohle-, Erz- und Rohstoffgruben sowie an bedeutenden Unternehmen der Röhrenherstellung und der eisenverarbeitenden Industrie.

---

1) Die Société Anonyme d'Ougrée-Marihaye führt ihre Entstehung auf die Société des Charbonnage et Hauts-Fourneaux d'Ougrée zurück. Diese Gesellschaft fusionierte 1892 mit der Société de la Fabrique de Fer d'Ougrée zu einem neuen Unternehmen, der Société d'Ougrée. Zur Verbreiterung der Kohlenbasis erfolgte 1900 eine weitere Verschmelzung mit der Société des Charbonnage de Marihaye zu der Société Anonyme d'Ougrée - Marihaye. Diese "alte" Gesellschaft wurde später gespalten in die Finanzholding Compagnie Financière et Industrielle (Cofinindus), die Société Minière et Métallurgique de Rodange, die Société d'Espargne et de Dépôts d'Ougrée und in die "neue" Société Anonyme d'Ougrée-Marihaye, die alle vier noch heute in engen Beziehungen zueinander stehen.

   Die Société Anonyme John Cockerill nahm 1945 die Société Anonyme d'Angleur-Athus auf, die heute das Kernstück einer der drei Werksgruppen bildet.

2) Die Werke in Ougrée bestehen aus einer Kokerei, sieben Hochöfen, einem Siemens-Martin-Stahlwerk mit sechs SM-Öfen, einem Thomas-Stahlwerk mit sechs 18 Tonnen-Konvertern, einem Elektrostahlwerk mit zwei Elektroöfen, einem Walzwerk mit der stattlichen Anzahl von 14 Walzenstraßen, einer neuen Grobblechstraße und einer kontinuierlichen Breitbandstraße. Ferner gehören zu den Werksanlagen ausgedehnte Weiterverarbeitungsbetriebe, eine Brücken- und Stahlbauanstalt sowie eine Gießerei und Galvanisieranlagen. Schließlich findel man als Nebenbetriebe Zementfabriken, Teermakadamwerk, Schlacken-Mehlanlage, Sauerstoffwerk und Brikettfabrik.

   Zu Cockerill gehören drei Werksgruppen mit elf Hochöfen, zehn 20 Tonnen-Thomas-Konvertern, sieben SM-Öfen mit Fassungsvermögen bis 75 Tonnen, drei Elektroöfen sowie mehrere Walzenstraßen mit Trio- und Duo-Gerüsten und ein Preßwerk. Beschäftigtenzahl 35.000. Hinzu kommen ein Elektrokraftwerk, mehrere Maschinenfabriken und die einzige Seeschiffswerft Belgiens.

3) Die eine, die Société des Aciéries et Minière de la Sambre (300.000 Tonnen Rohstahlerzeugung), verfügt über vier Zechen und eine Erzgrube, eine Kokerei, drei Hochöfen, ein Thomasstahlwerk mit vier Konvertern und sieben Walzenstraßen. Von ähnlicher Größenordnung und Struktur ist die andere, die Hauts Fourneaux, Forges et Aciéries de Thy-le-Château et Marcinelle S.A.

Andererseits umfaßt die Ougrée - Gruppe außer der in die Fusion einbezogenen Namensträgerin wieder eine ganze Reihe von Gesellschaften, die untereinander verflochten sind. Unter ihnen befindet sich ein weiterer Stahlerzeuger [1] mit einer Jahresleistung von 300.000 Tonnen. Insgesamt verfügt der Cockerill / Ougrée - Konzern demnach durch Horizontalgliederung über eine Rohstahlkapazität von mehr als 3.5 Mio Tonnen und bildet auch hinsichtlich der Zusammenfassung der einzelnen Erzeugungsstufen ein Musterbeispiel integrierten Konzernaufbaues.

Der zweitgrößte Stahlerzeuger Belgiens ist die Forges de la Providence S.A., die aus dem Zusammenschluß der Firmen Laminoirs, Hauts-Fourneaux, Forges und Fonderies et Usines hervorgegangen ist. Sie besitzt ein belgisches Werk in Marchienne-au-Pont und zwei französische in Réhon und Hautmont. Zwölf Hochöfen, zwei Thomas-Stahlwerke, drei SM-Öfen, zwei Elektrostahlwerke und mehrere Walzwerke mit zwei Blockstraßen, Schienen-, Profil-, Band-, Streifen- und Drahtstraßen kennzeichnen auch hier den Umfang der horizontalen Ausdehnung.

Den dritten belgischen Stahlkomplex bildet die Société Métallurgique Hainaut-Sambre S.A. [2], die 1955 durch Fusion der beiden belgischen Stahlunternehmen S.A. Usines Métallurgiques du Hainaut (600.000 Tonnen) und S.A. Métallurgique de Sambre et Moselle (500.000 Tonnen) entstanden ist. In seinen vier Werken in der Nähe von Charleroi, in Couillet, Montignies-sur-Sambre und Châtelineau verfügt das neue Unternehmen über die modernsten Anlagen, angefangen von leistungsfähigen Hüttenkokereien über neun Hochöfen bis zu einer Lokomotivfabrik. Enge Beziehungen bestehen zur S.A. Usines Gilson, einem Erzeuger von Edelstahl, der die Laminours de Baume aufnehmen soll. Namhafte Beteiligungen bestehen ferner an Erz- und Kohlevorkommen sowie an verschiedenen Verkaufsgesellschaften.

Eine besondere Note erhält die Struktur der belgischen Eisen- und Stahlindustrie dadurch, daß die bedeutendsten Stahlkonzerne wiederum in den Interessenkreis der führenden belgischen Banque

---

1) Die Société Minière et Métallurgique de Rodange, Luxemburg.

2) Die Société Métallurgique Hainaut-Sambre S.A. wurde 1956 in den Interessenkreis von Flick einbezogen. Siehe hierüber S.154.

de la Société Général de Belgique einbezogen sind. Sie stellen also selbst nur Teil einer übergeordneten Gruppe dar, die starken Einfluß auch auf solche Unternehmen hat, die als Abnehmer schwerindustrieller Erzeugnisse in Betracht kommen oder als Finanz- und Holdinggesellschaften bedeutende Beteiligungen an Stahlverbrauchern besitzen.

Daneben stehen die belgischen Montankonzerne über einen Teil ihrer Rohstoffgesellschaften in einem weiteren Netz "indirekter Horizontalverflechtung". So befinden sich beispielsweise 33.3 % des Kapitals der Société des Mines Ottange 2 (30 Mio bfrs.) im Besitz der Providence, der Rest in Händen der Cockerill-Ougrée S.A. und der S.A. Minière et Métallurgique de Rodange. Die luxemburgische Rodange (340 Mio lux.frs.) gehört wiederum zu rund 24 Prozent dem Großaktionär der Cockerill / Ougrée S.A., der Compagnie Financière et Industrielle (Cofinindus), einer Holding des außerdem noch über die Société des Bruxelles pour la Finance et l'Industrielle (Brufina) ebenfalls an der Cockerill-Ougrée S.A. beteiligten Comte de Launoit und seiner Familie. Hinzu kommt, daß auch die Cockerill / Ougrée S.A. direkt an der S.A. Rodange beteiligt ist. Da die Cockerill / Ougrée S.A. aber außerdem zusammen mit Providence und ARBED zum Kreis der Société Général de Belgique gehört, kann die Société des Mines d'Ottange 2 als weiteres Verbindungsglied der mächtigen belgisch - luxemburgischen Stahlwerksgruppe Ougrée - ARBED - Providence - HADIR betrachtet werden. Dieses Gemeinschaftsinteresse kommt der rationellen Ausbeutung der Erzgrube sehr zustatten [1].

Ähnlich liegen die Eigentumsverhältnisse bei der Société des Mines d'Amermont-Dommary (900 Mio ffrs.). An ihr ist neben der Cockerill / Ougrée S.A., der Providence und der S.A. Minière et Métallurgique de Rodange auch noch die Société des Hauts-Fourneaux de la Chiers beteiligt. Rund 20 Prozent des Aktienkapitals von Chier befindet sich wieder im Besitz der bereits oben erwähnten Holdinggesellschaft Cofinindus der Launoit - Gruppe.

---

1) Vgl. hierzu K. - H. L u d w i g , Providence, der zweitgrößte Stahlerzeuger Belgiens; in: Handelsblatt Nr. 140 v. 26.11. 1956.

D. Luxemburg

Zu den von der Société Général de Belgique kontrollierten Stahlgruppen gehört neben Cockerill/ Ougrée, Providence (30 Prozent) und Vieille-Montagne als vierter im Bund der mächtige luxemburger ARBED-Konzern. ARBED ist - obwohl selbst wieder nur Glied einer Kette - gegenwärtig das größte eisenschaffende Unternehmen der Montanunion [1]. Auch diese Gesellschaft blickt in ihrer Entwicklung auf eine Reihe von Zusammenschlüssen zurück [2], Die ARBED besitzt zehn Eisen- und Stahlwerke in Luxemburg und im Saarland, in denen über 30.000 Arbeiter und Angestellte beschäftigt sind. Das Ausmaß der Horizontalkonzentration dieses Unternehmens kennzeichnet die Zahl von 29 Hochöfen mit einer Tageskapazität von 10.000 Tonnen Rohstahl und 38 Walzenstraßen. Zudem bestehen Mehrheitsbeteiligungen an der Société Minière des Terres Rouges S.A. (250.000 Tonnen Roheisen) und an der Société Anonyme d'Errouville (125.000 Tonnen Roheisen). Enge Querverbindungen sowohl personeller [3] wie finanzieller [4] Art verlaufen zum französischen Schneider-Konzern und zu de Wendel & Cie.

---

1) Einzelheiten über Aufbau und Verzweigung siehe insbesondere K.-H. L u d w i g , ARBED - ein kunstvoll verschachtelter Weltkonzern; in: Handelsblatt Nr. 126 v. 28.10.1955.

Ferner Karl W o l f - R o d é , Handbuch für den gemeinsamen Markt der Montanunion (1954), S. 228 ff.

2) Im Jahre 1882 wurde die Société Anonyme des Hauts Fourneaux et Forges de Dudelange gegründet. Diese nahm 1912 durch Fusion die beiden Gesellschaften "Société en Commandite des Forges d'Eich" und "S.A. des Mines du Luxembourg et Forge de Sarrebruck" auf. Gleichzeitig änderte sie ihren Namen in "ARBED, Aciéries Réunies de Burbach-Eich-Dudelange, S.A.".

3) Der Vizepräsident des Verwaltungsrates der ARBED, Charles Schneider, ist der persönlich haftende Gesellschafter der bekannten französischen Holding der Schwerindustrie Schneider & Cie., Paris. Auch über die zwei bedeutendsten Rohstoffgesellschaften der beiden Konzerne, Terre Rouge (ARBED) und Knutange (Schneider), bestehen gegenseitige Personalverflechtungen: Ein Administrateur der ARBED ist gleichzeitig Vicepresident und Directeur-Général bei Knutange und außerdem Administrateur von Terre Rouge. Ein weiterer Administrateur der ARBED ist zugleich Administrateur von Knutange und Président-Directeur-Général bei Terre Rouge (s. Kern aaO. S.132).

4) Schneider besaß einen großen Anteil an den Terres Rouges. Dieser Besitz wurde der ARBED übergeben, die dafür eigene Aktien zur Verfügung stellte. Schätzungsweise stieg der Anteil der Firma Schneider & Cie. in den letzten Jahren von 10 auf 25 Prozent des Aktienkapitals der ARBED.

Über Cockerill / Ougrée gehört schließlich noch eine fünfte Gruppe zu dem Kreis der Stahlkonzerne um die Société Générale de Belgique: die luxemburger Hauts Fourneaux et Aciéries de Differdange, St. Ingbert, die HADIR. Die Mehrheit dieses zweiten luxemburgischen Konzerns befindet sich allerdings in Händen der Compagnie des Forges et Aciéries de la Marine et de Saint Etienne, Paris [1]. Die HADIR ist ihrerseits an der Dillinger Hütte beteiligt, an der Société Métallurgique de Champagne S.A. sowie an verschiedenen Kohlen- und Erzgruben. Sie erzeugt in zwei Werken über 1 Mio Tonnen Roheisen und 0.9 Mio Tonnen Thomasstahl.

Infolge der "indirekten Horizontalverflechtung" über die Banque de la Société Général de Belgique wird somit durch zentrale Einflußnahme auf die Gruppen Cockerill / Ougrée, Providence, Vieille-Montagne, ARBED und HADIR innerhalb der Montanunion ein Stahlverband gebildet, der mit einer Erzeugungskapazität von rund 9 Mio Tonnen selbst die früheren Vereinigten Stahlwerke (7.7 Mio Tonnen) beträchtlich übertrifft und an den Umfang amerikanischer Großkonzerne heranreicht.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß sowohl der organisatorische Aufbau der französischen wie der belgisch-luxemburgischen Stahlgesellschaften durch eine ausgedehnte und weitverzweigte Horizontalverflechtung bestimmt wird, die außerdem zu vielfältigen Verknüpfungen über die Ländergrenzen hinweg geführt hat [2]. Bei der ARBED und der HADIR in Luxemburg laufen wechselseitige Interessenverflechtungen mit den großen französischen und belgischen Konzernen zusammen. Die horizontalen Querverbindungen treten in den verschiedensten Formen auf, wobei die Kapitalbeteiligung und die nicht selten damit verbundene personelle Verflechtung der Gesellschaften am häufigsten vorkommen.

Die Vorteile der gegenseitigen Beteiligungen werden dabei vor allem in der Möglichkeit zur Bildung umfangreicher Reserven bei

---

1) Näheres über Kapitalverflechtung und Eigentumsverhältnisse dieser Gesellschaft siehe S.176.

2) Vgl. hierzu H. S t e i n e r , Größenordnung und horizontale Verflechtung in der Eisen- und Stahlindustrie, S. 89; Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, 1952.

gleichzeitig begrenzten aber stabilen Dividenden gesehen [1]. Diese Politik hat durch die Sicherung einer möglichst hohen Finanz- und Ertragskraft auf lange Sicht wesentlich zur Finanzierung des technischen Ausbaues der Werke beigetragen [2].

E. Italien

Die ehrgeizigen Pläne der italienischen Regierung, trotz Mangels an heimischen Kohle- und Erzvorkommen eine moderne Stahlindustrie ins Leben zu rufen, haben in Italien den Staat von Anbeginn an maßgeblichen Einfluß auf die Entwicklung dieses Wirtschaftszweiges nehmen lassen. Auch nach dem zweiten Weltkrieg erwies sich der Staat bei der Durchführung weitgesteckter Ausbaupläne als der eigentliche Initiator neuer, umfassender Gruppenbildungen.

Alle fünf großen gemischten Hüttenwerke Italiens sind in der Hand des Staates zusammengefaßt. Als staatliche Finanzholding fungiert die bereits 1937 gegründete Societa Finanziaria Siderurgica (Finsider), die eine Unterabteilung des den industriellen Aufbau betreibenden Instituto Riconstruzione Industriale (I.R.I.) bildet. Die Finsider hält Beteiligungen an den Stahlwerken Cornigliano und Siac in Genua (je 100 Prozent), Ilva in Genua (66 Prozent), Dalmine in Mailand (50 Prozent) und Terni in Rom (31 Prozent) [3]. Sämtliche große Stahlgesellschaften Italiens empfangen von dort einheitliche Weisung.

F. Großbritannien

Selbst in Großbritannien, wo konservative Züge und Traditionsgebundenheit seitlang den Weg zur Zusammenfassung von Unternehmen der gleichen Produktionsstufe erschwert haben, kam es

---

1) Beispielsweise sind die Rücklagen der ARBED in den Jahren 1953 und 1954 bei einer Dividende von 5.1 Prozent und 4.3 Prozent von 2.45 Mrd. lux.frs. auf 4.185 Mrd. lux.frs. gestiegen. Sie sind damit um 40 Prozent höher als das Aktienkapital von 3 Mrd. lux.frs. (= DM 249 Mio).

2) Vgl. Stahltreuhänderbericht S. 311.

3) Beteiligungsverhältnisse nach D e i s t , aaO. S. 64.

in den Nachkriegsjahren zu größeren Konzentrationen. Den Anstoß hierzu gab der staatliche Reorganisationsplan von 1946, demzufolge mit der früheren Dezentralisation der Eisen- und Stahlerzeugung gebrochen werden sollte. Während noch 1927 der damalige Präsident des Iron and Steel Institute eine Kapazität von 300.000 Tonnen im Jahr als erstrebenswert bezeichnete und auch noch Ende der dreißiger Jahre in England 750.000 Tonnen im Drei-Schichten-Betrieb für die optimale Größe gehalten wurden, sah der Modernisierungs- und Ausbauplan von 1946 den Übergang zu wesentlich größeren Betriebseinheiten und die Schaffung von Unternehmensgruppen vor, die sich dem internationalen Zuschnitt und den Erfordernissen der technisch-wirtschaftlichen Entwicklung anpaßten.

Der Wandel in der Auffassung läßt sich an der durch den Zusammenschluß von drei britischen Stahlgesellschaften entstandenen Steel Co. of Wales erkennen, die nach Verwirklichung eines umfangreichen Investitionsprogramms eine Rohstahlkapazität von rund 3 Mio Tonnen erreicht hat. Wesentlich auf horizontaler Kombination beruht auch die Jahresleistung der United Steel Companies von ebenfalls rund 3 Mio Tonnen sowie der mit nur wenig Abstand in der Größenordnung nachfolgenden Konzerne Dorman, Long & Co. und Stewart & Lloyds.

Von hervorragender Bedeutung für die Unternehmensorganisation der britischen Stahlindustrie ist vor allem die Tatsache, daß immer noch das zu Beginn des Krieges entwickelte System der zentralen Planung und der staatlichen Einflußnahme auf Investitionen und Preise weitgehend aufrechterhalten wird. Dazu kommt noch die besondere Lage, in welche die britische Eisen- und Stahlindustrie durch die von der Labour-Regierung verhängte und dann von der Regierung der Konservativen wieder aufgehobene Verstaatlichung geraten ist. Aber selbst nach der Reprivatisierung wurde von der konservativen Regierung die behördliche Festsetzung der Eisen- und Stahlpreise und die Möglichkeit weiterer behördlicher Eingriffe in die Investitionspläne der Stahlindustrie nicht beseitigt, sondern sogar noch durch das Eisen- und Stahlgesetz von 1953 neu verankert. An die Stelle der Vorherrschaft des Versorgungsministeriums trat lediglich

die des amtlichen British Iron and Steel Board, dem weitgehende Befugnisse auf dem Gebiet der Produktions-, Preis-, Investitions-, Rohstoff- und Ausfuhrpolitik zustehen. Im Bericht der Stahltreuhändervereinigung [1] heißt es hierzu:

„ Wenn sich die neue Überwachungsbehörde insbesondere die Lenkung und die Beobachtung von Kapitalinvestitionen und der Rationalisierungsmaßnahmen in der Eisen- und Stahlindustrie vorbehält, so wird man in dieser Regelung einen Beweis für die Erfahrung sehen müssen, daß eine zu starke Dezentralisation mit einer sinnvollen Investitionspolitik und rationeller Betriebsführung nicht vereinbar ist. "

Neben dem Board übt die British Iron and Steel Federation, eine Gemeinschaftseinrichtung der britischen Eisen- und Stahlerzeuger, einen entscheidenden Einfluß auf das Betriebsgeschehen aus. Bei der Federation besteht ein besonderer Entwicklungsausschuß, der sich aus führenden Vertretern der Stahlindustrie zusammensetzt und der sich mit der Koordinierung der Investitionspläne, der Rohstoffbeschaffung und mit Standortfragen befaßt. Zu den Aufgaben des Entwicklungsausschusses gehört auch die Ausarbeitung von Vorausschauen und die Abstimmung des geschätzten Bedarfes und der Produktion an Eisen und Stahl [2].

Damit wurden in Großbritannien bedeutende Aufgaben Gegenstand teils öffentlicher, teils zentral-privater Lenkungstätigkeit, von denen in anderen Ländern entscheidende Impulse für eine weitgespannte Unternehmenskonzentration ausgehen.

So vollzieht sich in allen Industrieländern der westlichen Welt ein gleichzeitiger Konzentrationsprozeß in der Montanwirtschaft, der, ungeachtet unterschiedlicher Formen, in seiner Zielsetzung einheitliche Züge aufweist: Leistungssteigerung durch Schaffung rationeller Betriebsgrößen und mittels einer auf einheitliche Leitung hinzielenden Unternehmenskonzentration.

---

1) Stahltreuhänderbericht S. 308.

2) Vgl. K. H. H e r c h e n r ö d e r , Englands Stahlindustrie in zügigem Ausbau; in: Handelsblatt Nr. 57 v. 15.5.1957.

Kapitel III. Vertikalkonzentration im Ausland

Der internationale Vergleich bestätigt auch die Vertikalkombination als die herrschende Organisationsform der Stahlindustrie in allen Ländern. Dies gilt sowohl für die Verbindung mit der Rohstoffseite wie mit den Verarbeitungsstufen.

A. Vereinigte Staaten

Die Bedeutung des bei der Neuordnung der westdeutschen Stahlindustrie so unzureichend gelösten Problems der Verbindung zur Kohle wird in dem Aufbau der amerikanischen Eisen- und Stahlkonzerne in einer besonders eindrucksvollen Weise veranschaulicht. Sämtliche der zehn größten US-amerikanischen Stahlgesellschaften besitzen eigene Kohlevorkommen. Die Mehrzahl von ihnen ist in der Lage, ihren Kohlebedarf aus eigenen Gruben oder durch Beteiligungen an Unternehmen des Kohlenbergbaus voll zu decken. Wie im Bereich der Ruhr, so ist auch für die Betätigung der amerikanischen Stahlunternehmen im Kohlenbergbau die Sicherung einer gleichbleibenden Beschaffenheit hochwertiger Kohlesorten maßgebend. Die Kokserzeugung liegt ganz in den Händen der Eisen- und Stahlgesellschaften. In den Jahren nach 1946 wurden 95 bis 100 Prozent des Koksverbrauches der Hochöfen durch werkseigene Hüttenkokereien gedeckt.

Ähnlich gelagert wie bei der Kohle sind in den USA die Verhältnisse auf dem Gebiet der Erzversorgung. Von den zehn größten Stahlkonzernen verfügen neun über eigene Erzgruben. Die meisten davon können ihren Erzbedarf aus diesen Lagern voll decken. Über besonders hohe Eisenerzreserven verfügt die United States Steel Corporation, was ihr schon den Vorwurf eingetragen hat, sie kontrolliere auf dem Weg über ihre Erzverkäufe an andere Hüttenwerke die übrige nordamerikanische Stahlindustrie [1].

Gleichzeitig besitzen alle Gruppen zahlreiche Betriebe der Weiterverarbeitung. Die Bethlehem Steel Corporation, die zweitgrößte amerikanische Stahlgesellschaft, ist zugleich eine der größten Schiffsbaufirmen der Welt. Enge Verbindungen der ameri-

---

1) Vgl. K.-H. L u d w i g, US-Steel erzeugt ein Achtel des Weltstahls; in: Handelsblatt Nr. 23 v. 22./23.2.1957 S. 17.

kanischen Stahlindustrie bestehen insbesondere zu Unternehmungen des öffentlichen Verkehrs, zur Erdöl-, zur Auto- und zur chemischen Industrie.

B. Sowjetunion

Die junge und durch keine traditionellen Bindungen in ihrer Entwicklung gehemmte sowjetrussische Montanindustrie ist in mächtigen Kombinaten organisiert, die sich durch einen tiefgestaffelten Aufbau und eine breite Horizontalausdehnung auszeichnen. Die beiden großen Stahlreviere von Kriwoi Rog (Ukraine) und Magnitogorsk (Ural) erheben sich auf den dortigen Eisenerzvorkommen. Ein "Drittes Sowjetisches Eisen- und Stahlzentrum", das im vertikalen Verbund Eisenerzgruben, Koksbatterien, Hütten-, Stahl- und Walzwerke sowie Maschinenbauanstalten umfaßt und leicht mit Kohle beliefert werden kann, ist in den sibirischen Bezirken Krasnojarsk und Irkutsk im Entstehen. Auch die bei Stalinsk in der Errichtung befindlichen Westsibirischen Eisen- und Stahlwerke weisen eine integrierte Vertikalgliederung auf. Mit Hilfe dieser neuzeitlichen Anlagen soll die sowjetrussische Stahlerzeugung bis 1972 auf 100 bis 120 Mio Tonnen gesteigert werden [1].

Auch bei anderen Komplexen sind mannigfache vertikale Gruppierungen zwischen eisenschaffenden und -verarbeitenden Werken durchgeführt worden. Derartige betriebliche Kombinationen bestehen dort vor allem zwischen den Eisen- und Stahlwerken einerseits und dem Schiffsbau, dem Eisenbahn- und Waggonbau sowie der Kraftfahrzeug- und Maschinenindustrie andererseits.

C. Frankreich

In Frankreich bilden praktisch alle eisenschaffenden Werke irgendwie das Kernstück einer vertikalen Gruppierung mit Rohstoff- oder Verarbeitungsbetrieben. Wie die Ruhrkonzerne auf der Kohle, so baut die lothringische Stahlindustrie auf den reichen Erzvorkommen auf. Es gibt keine französische Stahl-

---

1) Lt. Notiz in der Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 182 v. 9.8.1958: Ein Montanrevier jenseits des Ural.

gruppe, die nicht durch bedeutenden Eigenbesitz im Eisenerzbergbau vertreten wäre. Nicht weniger ausgeprägt ist die stark differenzierte Verflechtung nach der Eisen verarbeitenden Seite hin.

So ist beispielsweise die de Wendel - Gruppe an zahlreichen Erzgruben maßgeblich beteiligt. Sie verfügt ferner über eine bedeutende Kohlengrundlage im Ausland und eine reich verzweigte Weiterverarbeitung. Die Produktionsstufen der USINOR - Gruppe erstrecken sich vom Erzbergbau über die Eisen- und Stahlerzeugung und eine anschließende Breitbandstraße bis zur Röhrenherstellung.

Auch zur SIDELOR-Gruppe gehören eigene Erzgruben und Rohstoffbetriebe, Eisen- und Stahlwerke, ein Gußröhrenwerk und verschiedene Verarbeitungsbetriebe. Eine der Teilhabegesellschaften der SIDELOR, die Ateliers et Forge de la Loire [1], umfaßt wiederum nicht nur Stahlwerke, Schmieden und Walzenstraßen, sondern reicht über Drahtziehereien und Preßwerke weit in die Verarbeitung hinein. In St. Chamond liegen bedeutende mechanische Werkstätten, die mit hochleistungsfähigen Anlagen für die Herstellung von großen Schmiede- und Gußstücken ausgestattet sind. In Maschinenfabriken werden Lokomotiven, Kräne und Traktoren hergestellt. Zur Ausdehnung ihrer Röhrenkapazität hat die SIDELOR zusammen mit der Compagnie Pont-à-Mousson und der Compagnie Francaise des Métaux neuerdings eine Gesellschaft mit einem Kapital von 4 Mrd. ffrs. gegründet, in welche die Compagnie Francaise des Métaux ihr Stahlröhrenwerk in Rouen eingebracht hat. Die Röhrenfabrik soll von den beteiligten Gesellschaften gemeinsam modernisiert und ausgebaut werden. SIDELOR und Pont-à-Mousson, die das Vormaterial liefern, sind zusammen mit 60 Prozent und die Compagnie Francaise des Métaux mit 40 Prozent am Grundkapital beteiligt [2].

Eine besonders ausgeprägte Verbindung zur Weiterverarbeitung weist auch der französische Schneider-Konzern auf, der daneben

---

1) Näheres über diese neue Stahlgruppe an der Loire siehe S. 176.

2) Lt. Handelsblatt Nr. 38 v. 29./30.3.1957: Konzentration in Frankreichs Stahlindustrie.

noch durch Beteiligungen an der Knutange (51 Prozent) und Terre Rouge (72 Prozent) über eine bedeutende Rohstoffgrundlage verfügt. Die Eisen schaffenden Werke des Unternehmens sind in der Gesellschaft Le Creusot, die Bergwerke in der Société des Mines und die weiterverarbeitenden Werke in der Compagnie Industrielle des Travaux zusammengefaßt, während die Gesellschaft Schneider & Cie. selbst im Jahre 1950 den Charakter einer reinen Holding annahm.

So ausgewogen die französischen Konzerne in ihren Produktionsstufen auch aufgebaut sind, so fehlt doch wegen der Verstaatlichung des Kohlenbergbaus in Frankreich der Verbund zur heimischen Kohle. Diese Tatsache macht sich in der Belieferung mit Kokskohle und Koks mitunter unangenehm bemerkbar [1]. Um diesen Nachteil auszugleichen, sind die französischen Stahlunternehmen auf den Erwerb ausländischer Zechen angewiesen.

So besitzt die de Wendel - Gruppe eine bedeutende Kohlengrundlage in dem niederländischen Bergwerk Orange-Nassau, an dem sie eine Mehrheitsbeteiligung innehat, und in den deutschen Steinkohlenbergwerken Friedrich Heinrich und Heinrich Robert, die durch einen Anteil von je 98 Prozent beherrscht werden. Die Gründergruppe der SIDELOR verfügt über die Kapitalmehrheit verschiedener saarländischer Kohlezechen und der deutschen Gewerkschaft Carolus Magnus. Unter demselben Blickwinkel ist vor allem auch der Erwerb der Aktienmehrheit der Harpener Bergbau AG im Jahre 1954 durch die SIDECHAR zu sehen [2]
Hinter der SIDECHAR stehen zehn große Unternehmen der französischen Stahlindustrie, die sich damit ein Werkselbstverbrauchsrecht an der Ruhrkohle verschafft haben [3].

---

1) Vgl. hierzu K. E n g e l h a r d t , Die französische Stahlindustrie; in: Deutsche Kommentare Nr. 24 v. 16.6. 1956.

2) Über die Veräußerung der Aktienmehrheit der Harpener Bergbau AG auf Grund der alliierten Verkaufsauflagen durch Flick siehe S. 151. Siehe hierzu ferner S. 153.

3) Die französische Kohle eignet sich nicht in gleichem Maße wie die des Ruhrgebietes zur Verkokung. Dehalb sind die französischen Stahlwerke besonders auf den Bezug von Ruhrkohle angewiesen.

D. Belgien

Auch die belgischen Montankonzerne sind durchweg durch einen tiefgestaffelten Vertikalaufbau gekennzeichnet. Der Verbund von Kohle und Eisen läßt sich in Belgien bis in die Anfänge der industriellen Entwicklung zurückverfolgen. Bereits 1835 waren in der Vorgängerin der heutigen Cockerill/Ougrée S.A., der Société des Charbonnages et Hauts Fourneaux d'Ougrée, Kohlengrundlage und Verhüttung in einer Gesellschaft zusammengefaßt. Außer ihrer Betätigung im Kohlenbergbau besitzen alle belgischen Stahlunternehmen eigene Erzgruben oder Beteiligungen an Erzbaugesellschaften in Belgien und Frankreich. Ebenso verfügen sämtliche Gruppen über eine reich verzweigte Weiterverarbeitung.

Der Cockerill/Ougrée-Konzern ist derart aufgebaut, daß nicht nur die Muttergesellschaft, sondern jede einzelne der Stahltöchter über eigenen Kohle- und Erzbesitz sowie über eigene Kokereianlagen verfügt. Im Bereich der Verarbeitung finden sich Maschinenfabriken und Werften. Eine weitere Ausdehnung erreichte die Gruppe 1957 durch die im Wege des Aktientausches erfolgte Angliederung des Drahtverarbeitungswerkes Tréfilerie Sambre-Escaut, Fontaine-l'Evêque [1]. Auf dem Gebiet der Chemie ist der Konzern in die Benzolerzeugung vorgedrungen. Ein neues Betätigungsfeld zeichnet sich durch die Beteiligung an dem Syndikat d'Etude de l'Energie Nucleaire ab. Über eine Konzerngesellschaft, die Société Carbochimie, wird diese Beteiligung noch verstärkt [2].

Einen ganz ähnlichen Aufbau wie Cockerill/Ougrée weist auch der zweitgrößte Stahlerzeuger Belgiens, die Forges de la Providence S.A., auf. Sie besitzt ebenfalls umfangreiche Beteiligungen auf den Gebieten Erzbergbau, Kohlenbergbau, Kalksteinbrüche, Stahlverarbeitung und Handel. Vollständig in ihren Händen befindet sich die Société des Mines de Valleroy, die jährlich 4 bis 5 Mio Tonnen Steinkohle fördert.

---

1) Lt. Handelsblatt v. 20.2.1957: Cockerill/Ougrée übernimmt Sambre-Escaut.

2) Weitere Anteile an dieser belgischen Atomforschungsgesellschaft befinden sich in Händen von Firmen, an denen die Banque de la Société Général de Belgique ebenso beteiligt ist wie an Cockerill/Ougrée.

Die drittgrößte belgische Stahlgesellschaft, die Société Métallurgique Hainaut-Sambre S. A., die ebenfalls Erzgruben und Rohstoffbetriebe, vier Kohle- und Kokereigesellschaften in Belgien und Luxemburg, sowie zwei Elektrizitätsunternehmen besitzt und zu deren Verarbeitungsbetrieben auch eine Lokomotivfabrik gehört, bildete früher als eine der wertvollsten Beteiligungen der Cockerill - Gruppe selbst nur einen Baustein dieses belgischen Großkonzerns. Heute, nachdem Flick durch den Erwerb einer Schachtelbeteiligung zum größten Einzelaktionär des Unternehmens geworden ist [1], ist Hainaut-Sambre ebenso wie die französische Société des Aciéries et Tréfileries de Neuves-Maison-Châtillon im Zusammenhang mit den Flick'schen Interessen an den Eisenwerken Buderus, Wetzlar, an der Stahlwerke Südwestfalen AG, der Gußstahlwerk Witten AG, der Maximilianshütte und der deutschen Kraftfahrzeugindustrie zu sehen.

Durch diese Besitzverflechtung über die Grenzen hinweg nimmt zum ersten Male seit dem ersten Weltkrieg wieder eine deutsche Gruppe an der engen Verknüpfung zwischen den Montankonzernen unserer westlichen Nachbarländer teil. Eine solche gegenseitige Industrieverflechtung auf privatwirtschaftlicher Ebene scheint als Beitrag zur Bildung eines geeinten Europas nicht minder wichtig zu sein wie die Schaffung eines gemeinsamen Marktes.

E. Luxemburg

Als ein Beispiel besonders hochentwickelter Integration kann die luxemburgische Aciéries Réunies de Burbach-Eich-Dudelange (ARBED), die gegenwärtig größte Stahlgesellschaft Europas, gelten. Sie besitzt eine sowohl nach der Kohle- wie nach der Erzseite hin geschlossene Rohstoffgrundlage sowie wertvolle Beteiligungen auf dem Gebiet der Stahlverarbeitung und der NE-Metalle. Die finanziellen Interessen dieses kunstvoll verschachtelten Konzerns sind über die ganze Welt verstreut.

Während ihre Konzernbeteiligungen in Frankreich vor allem auf dem Gebiet der Erzversorgung liegen, ist die Gesellschaft in Deutschland tief in den Kohlenbergbau eingedrungen. Durch ihre

---

1) Siehe Näheres über diese Verbindung S. 154.

Beteiligung von 95.6 Prozent an dem 60 Mio-Grundkapital des Eschweiler Bergwerkvereins kontrolliert die ARBED mehr als 60 Prozent der Kohlenförderung im Aachener Raum. Auf den Schachtanlagen dieser außerhalb des Ruhrgebietes größten Bergbaugesellschaft in Deutschland wurden 1954 insgesamt 4.44 Mio Tonnen Kohle gefördert. Ende 1956 wurden von der Wintershall AG rund 80 Prozent des Grundkapitals der Bergbau AG Lothringen (DM 31.2 Mio) hinzuerworben, wodurch sich nach einer Erklärung der Konzernverwaltung [1] die Koksversorgung des Unternehmens derart gebessert hat, "daß es auf diesem Gebiet keine Sorgen mehr gäbe". Mit einer Jahresförderung von 6.58 Mio Tonnen rückte die Bergbaugruppe der ARBED nach dem Erwerb der AG Lothringen zu den Spitzengesellschaften des deutschen Steinkohlenbergbaues auf und erhöhte ihren Anteil an der westdeutschen Gesamtförderung auf 5.1 Prozent [2].

Die Stahl verarbeitenden Gesellschaften des Konzerns liegen großenteils in Luxemburg und Belgien. Wertvolle Beteiligungen in Deutschland auf dem Gebiet der Elektro- und Fernmeldetechnik sind in der Felten und Guilleaume - Gruppe zusammengefaßt [3]. An dem 93 Mio DM - Aktienkapital des Stammunternehmens Felten und Guilleaume Carlswerk AG, Köln-Mülheim, dem bedeutendsten Kabelwerk Westdeutschlands, ist die ARBED mit 67 Prozent be-

---

1) Veröffentlicht in der Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 101 v. 2.5.1958.

2) Die Hüttengesellschaften der ARBED, die bis dahin im Gegensatz zu zahlreichen Hütten an der Ruhr ohnehin nur sehr geringe Mengen amerikanischer Importkohle beziehen mußten, haben durch die Angliederung der Bergbau AG Lothringen ihr Werkselbstverbrauchsrecht bei deutschen Zechengesellschaften bedeutend erhöhen können. In kritischen Bemerkungen hierzu wurde in der deutschen Presse allenthalben die Forderung nach einer Gleichstellung der deutschen Stahlgesellschaften erhoben, von denen immer noch große Werke über keine ausreichende eigene Kohlengrundlage verfügen. Siehe hierzu z.B.

Kommentar in der Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 282 v. 30.11.1956: In ausländische Hände?

Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 284 v. 3.12.1956: Ruhrzeche an ausländische Interessenten verkauft.

J. E i c k : Überfremdung der deutschen Industrie? in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 289 v. 11.12.1956.

3) Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 161 v. 16.7.1958: Felten legt erstmals eine Konzernbilanz vor.

teiligt [1]. Das wirtschaftliche Gewicht des ARBED-Konzerns in Deutschland kommt durch die Umsatzzahlen der deutschen Tochtergesellschaften zum Ausdruck. In der Felten und Guilleaume-Gruppe lagen die Gesamtumsätze 1957 bei DM 610 Mio. Der Umsatz der Bergbau- und Hüttenbetriebe des Eschweiler Bergwerks-Vereins erreichte 1955 rund DM 330 Mio. Auch die Belegschaftszahlen unterstreichen die wirtschaftliche Bedeutung des Konzerns in Deutschland. In der Felten und Guilleaume - Gruppe waren 1955 rund 20.000 Personen beschäftigt, und beim Eschweiler Bergwerks-Verein betrug die Belegschaft mehr als 22.000 Mitarbeiter. Rechnet man noch die entsprechenden Zahlen der Bergbau AG Lothringen hinzu, so reicht die ARBED allein mit ihren in Deutschland gelegenen Konzernteilen mit Umsätzen, welche die Milliarden - Grenze weit überschreiten, und einer Belegschaftszahl von über 53.000 Beschäftigten an die Größenordnung der deutschen Stahlgruppen in ihrer Gesamtheit heran.

Der Auslandsverkauf des gesamten ARBED - Konzerns ist in dem Comptoir Métallurgique des Luxembourgeois "Columeta" zusammengefaßt. Diese Gesellschaft hat wiederum zahlreiche Auslandsniederlassungen unter eigener Firma errichtet.

Trotz seiner gewaltigen Ausdehnung hat der Konzern wiederholt seine Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit bewiesen. Als nach dem ersten Weltkrieg Luxemburg, anstatt wie bisher mit Deutschland, eine Wirtschaftsunion mit Frankreich einging und dadurch das Absatzgebiet der luxemburgischen Schwerindustrie spürbar zusammenschrumpfte, suchte die Gesellschaft einen Ausweg nach Übersee. Heute stammt ein wesentlicher Teil der nationalen Stahlerzeugung Argentiniens und Brasiliens aus den Werken der ARBED. In Südafrika sind Tochtergesellschaften auf dem Gebiet der Weiterverarbeitung tätig. Weltweiter Risikoausgleich, lückenlose Integration, sowie eine harmonische Abstimmung und Rationalisierung der Produktion versetzen den Konzern in die Lage, sich immer noch weiter auszudehnen, obwohl 93 Prozent der schwerindustriellen Erzeugung der Benelux-Staaten exportiert werden müssen, obwohl die Frachtsätze ungünstig liegen und obgleich laufend mehr fremde Erze eingeführt werden müssen, weil die eigenen allmählich zur Neige gehen.

---

1) Die restlichen Aktien befinden sich in Streubesitz.

F. Italien

In Italien sind in der staatlichen Finanzholding Finsider neben gemischten Hüttenwerken auch Betriebe der Rohstoffversorgung und eine Handelsgesellschaft zusammengefaßt. Ferner betreibt die Finsider eine Reederei, deren Schiffe das Erz zu Selbstkosten, das heißt unbeeinflußt vom Frachtenmarkt, für die angeschlossenen Hütten heranschaffen.

Nur zwei größere italienischen Stahlwerke, das Röhrenwerk Acciaierarie e Ferriere Lombarde Falck in Mailand und das zu FIAT gehörende Stahl- und Walzwerk in Turin, befinden sich in Privatbesitz. Obwohl beide Werke zusammen nur 10 Prozent der italienischen Roheisenproduktion erschmelzen, kommt ihnen im Konzernverband von Falck und FIAT doch hohe Bedeutung zu, da sie die Grundlage darstellen für die Haupttätigkeit dieser Großunternehmen, die Herstellung von Maschinen, Kraftfahrzeugen und Flugzeugen.

G. Großbritannien

Die englische Eisen- und Stahlindustrie stand in der Durchbildung der Vertikalkombination den anderen großen Stahlländern immer etwas nach. Dies erklärt sich historisch aus dem zuverlässigen Abnehmerkreis, über den die englische Stahlindustrie seit jeher im Britischen Empire verfügte und der ihr vor allem unter dem Einfluß des Empire-Schutzzoll-Systems eine genügend wirksame Absatzsicherung bot. Dennoch besaßen auch in Großbritannien elf von den neunzehn integrierten Hochofen-, Stahl- und Walzwerken bis zur Verstaatlichung eigene Zechen oder Beteiligungen an Bergbaugesellschaften. Daneben wiesen auch einige reine Hochofenwerke und kombinierte Stahl- und Walzwerke eigenen Besitz an Kohlengruben auf.

Heute enthebt staatlicher Dirigismus in England die Unternehmensleitungen mancher Aufgaben, die in einer freien Marktwirtschaft den Anstoß zu Vertikalkonzentrationen geben. Für die Schließung der Energielücke sorgt das National Coal Board, das teure US-Kohle einführt und zu den niedrigeren Inlandspreisen

an die Eisen- und Stahlindustrie abgibt. Da in England Hüttenkokereien die Regel sind [1], ist auch für die Aufrechterhaltung des Energieverbundes beim Verkokungsprozeß keine kapitalmäßige Verflechtung mit dem Kohlenbergbau erforderlich. 75 Prozent des Koksbedarfes der britischen Hüttenwerke werden aus der Eigenerzeugung der Hüttenkokereien gedeckt. Die restlichen 25 Prozent liefert das National Coal Board [2]. Auch die Einfuhr von Erz, Schrott und Roheisen ist zentralisiert. Die British Iron and Steel Corporation Ltd., eine Gemeinschaftsgründung der Stahlindustrie, kauft diese Rohstoffe im Ausland ein und teilt sie den einzelnen Unternehmen zu. Schließlich kommt noch die besondere Lage hinzu, in welche die britische Stahlindustrie durch die vorübergehende Verstaatlichung geraten ist.

Trotz der im Wirtschaftssystem beruhenden Besonderheiten und der tiefen Eingriffe von staatlicher Seite wird dennoch selbst in England die unzureichende Durchbildung stärkerer vertikaler Zusammenhänge auf privater Grundlage als Mangel empfunden, wie aus wiederholten Verhandlungen der englischen eisenindustriellen Organisationen hervorgeht. Seit Jahren zieht sich wie ein roter Faden die Forderung nach Aufgabe der traditionellen Isolierung und Zusammenschluß zu rationellsten vertikalen und lokalen Kombinationen durch die Reorganisationspläne 1930/31 (Sankey Commitee) [3], 1937 (May Commitee) [4] und 1945 (Steel Development Plan) [5]. Es genügt hier, auszugsweise die Empfehlungen wiederzugeben, die 1937 vom Präsidenten des Board of Trade [6]

---

1) In Deutschland werden die Kokereien vornehmlich vom Steinkohlenbergbau betrieben.

2) Angaben bei K. H. H e r c h e n r ö d e r , Englands Stahlindustrie in zügigem Ausbau; in: Handelsblatt Nr. 57 v. 15.5.1957.

3) B u r n , The Economic History of Steel-Making, A Study in Competition; Cambridge University 1940.

4) Empfehlungen des Import Duty Advisory Commitee's (May Commitee).

5) Report to the Ministry of Supply on the Iron and Steel Industry; veröffentlicht durch British Iron and Steel Federation, Dezember 1945.

6) Zitiert aus: Denkschrift der Konzerne. Veröffentlicht als Anhang zur Dokumentensammlung des Stahltreuhänderberichtes, S. 538.

auf Grund des May-Commitee-Berichtes dem britischen Parlament vorgelegt worden sind, weil hier - abseits von allen politischen Gesichtspunkten - die Linie aufgezeigt wird, die der Eisen schaffenden Industrie aus wirtschaftlichen Gründen in allen Ländern vorgezeichnet ist:

" Wir möchten nicht dafür eintreten, daß die Eisen- und Stahlindustrie aus in sich abgeschlossenen Unternehmen besteht. Es wird vielmehr unserer Ansicht nach notwendig sein, Schritte zu unternehmen, um die vollen Vorteile einer modernen Anlagenerweiterung und einer planmäßigen Erzeugung zu sichern. Dies kann entweder durch die Gruppierung bereits bestehender Einzelunternehmen in Form von Verschmelzungen, durch Zusammenarbeit zwischen unabhängigen Gesellschaften auf dem Wege der Errichtung von neuen Gemeinschaftsunternehmen oder durch die gegenseitige Verflechtung der verschiedenen Produktionsstufen geschehen. Während im allgemeinen die erste Methode ihre Vorzüge in der Einfachheit und der einheitlichen Leitung hat, ist die letztere in manchen Fällen angebrachter.

Es ist uns gegenüber angeregt worden, irgendeinen Zwang auszuüben, um Zusammenschlüsse, die sich als wünschenswert herausgestellt haben, durchzusetzen. Während wir aber einer Verschmelzung in geeigneten Fällen als einem Faktor zur Erreichung einer ausgeglichenen und wirkungsvollen Organisation große Bedeutung beimessen, sind wir überzeugt, daß die vollen Vorteile immer dann erzielt werden, wenn es sich um eine natürliche Gemeinschaft handelt, die auf gemeinsamen Interessen aufgebaut ist. "

Größenordnung der bedeutendsten Unternehmen der Montanindustrie

			Umsatz [1] in Mio $ 1958	Beschäftigte [1] 1958
1)	U. S. Steel	USA	3.472.177	223.490
2)	Bethlehem Steel	USA	2.005.937	143.024
3)	Republic Steel	USA	910.383	51.622
4)	Armco Steel	USA	867.391	37.192
5)	Krupp	BR	793.095	105.180
6)	Mannesmann	BR	703.810	78.553
7)	Inland Steel	USA	655.966	28.211
8)	Jones & Laughlin Steel	USA	654.060	38.754
9)	Gutehoffnungshütte	BR	647.381	71.782
10)	Rheinische Stahlwerke	BR	634.524	81.608
11)	Gelsenkirch. Bergw. AG	BR	600.000	83.525
12)	Tube Investments	G'brit.	574.000	40.000
13)	National Steel	USA	539.957	23.513
14)	Youngstown Sheet & Tube	USA	499.641	25.349
15)	Schneider & Cie.	F'reich	477.293	65.000
16)	Koninklijke Hoogovens [2]	Holland	468.714	38.180
17)	August Thyssen - Hütte	BR	422.857	33.400
18)	Salzgitter	BR	414.048	72.737
19)	Hoesch	BR	385.476	51.645
20)	Yawata Iron & Steel	Japan	378.247	44.314
21)	Phoenix - Rheinrohr AG	BR	357.620	30.000
22)	BHP (Broken Hill Prop.)	Austral.	347.200	35.401
23)	Stewarts & Lloyds	USA	344.330	47.417
24)	United Steel	G'brit.	341.729	37.387
25)	Klöckner	BR	340.476	36.300
26)	Bergwerksges. Hibernia	BR	332.643	59.072
27)	Steel Co. of Wales	G'brit.	316.884	26.502
28)	ARBED	Luxembg.	310.000	24.786
29)	Consolidated Coal	USA	282.234	11.194
30)	Fuji Iron & Steel	Japan	282.030	27.985
31)	de Wendel	F'reich	276.190	22.000
32)	Cockerill - Ougrée	Belgien	265.820	42.214
33)	USINOR	F'reich	264.410	18.000
34)	Lorraine - Escaut	F'reich	261.905	28.700
35)	Rich. Thomas & Baldwins	G'brit.	227.270	25.500
36)	Steel of Canada	Kanada	225.179	13.737
37)	SIDELOR	F'reich	219.758	16.975
38)	Wheeling Steel	USA	218.444	11.320
39)	Alleghany Ludlum Steel	USA	201.715	12.188
40)	Crucible Steel	USA	186.363	12.390
41)	Hüttenwerk Oberhausen AG	BR	182.619	14.500
42)	Kaiser Steel	USA	181.179	9.972
43)	McLouth Steel	USA	171.361	3.846

---

1) Zahlenangaben für die ausländischen Gesellschaften lt. Fortune Vol. LX, July 1959, p. 125: Directory of the 500 Largest Industrial Corporations. Die Angaben über die deutschen Unternehmen stammen aus Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 259 v. 7.11.1959: Die hundert größten Unternehmen.

2) einschließlich Dortmund-Hörder Hüttenunion.

Zusammenfassendes Schlußwort

Wie der Überblick über die internationale Konzernstruktur der Eisen- und Stahlindustrie gezeigt hat, dringt seit Jahren unter dem Zwang zur Leistungssteigerung auf dem Gebiet der Unternehmensorganisation eine Entwicklung durch, die in fast allen modernen Industriestaaten durch Zusammenfassung gleichartiger oder verschiedener Produktionsstufen leistungsfähige und im Wechsel der Wirtschaftslagen anpassungsfähige Unternehmensgruppen geschaffen hat. Die Erfahrungen und Lehren aus den Jahren zwischen den beiden Weltkriegen ebenso wie die Konzentrationsvorgänge des Auslandes in der jüngsten Vergangenheit machen deutlich, daß eine leistungsfähige Stahlindustrie auf die Dauer nicht auf die Ausnutzung der ihr namentlich aus der horizontalen Gliederung erwachsenden Rationalisierungsmöglichkeiten verzichten kann. Arbeitsteilung und Spezialisierung in Verbindung mit einer durch die Zusammenfassung entsprechender Betriebseinheiten zu einer auf die Marktbedingungen abgestellten Erzeugungstiefe hat in allen großen Stahlländern zu Unternehmensgrößen geführt, die aus dem üblichen Rahmen weit herausragen.

Eine kaum geringere Bedeutung als der Horizontalverflechtung kommt in allen namhaften Stahlländern auch der vertikalen Gliederung zu. Die Gründe hierfür sind überall gleichgeartet, obwohl sie den standortlichen Gegebenheiten entsprechend in ihrer Rangordnung wechseln mögen: Sicherung der Versorgung mit Rohstoffen, Energie und Halbzeug, Durchbildung eines wirtschaftlichen Brennstoff- und Energieverbundes sowie technisch-wirtschaftlich zweckmäßigste Verarbeitung der zunehmend verfeinerten Walzstahlerzeugnisse in optimalen Unternehmensgrößen mit ausreichender Ertragsfähigkeit. Zu den strukturellen Merkmalen der Weltstahlindustrie gehört daher die enge Verbindung der Hüttenwerke mit den Rohstoffquellen und Verarbeitungsbetrieben.

Seit Jahrzehnten sind in der Eisen schaffenden Industrie Bestrebungen festzustellen, die Vorteile sowohl der vertikalen wie der horizontalen Gliederung miteinander zu verbinden. Am ausgeprägtesten trat diese Kombinationsform schon immer bei den großen amerikanischen Stahlkonzernen in Erscheinung, die ihresgleichen auf dem europäischen Kontinent nur in der großen Rationalisierungsgemeinschaft der Vereinigten Stahlwerke gefunden haben.

In Deutschland wie in den USA war seit jeher die integrierte, in sich geschlossene Konzernform strukturbestimmend. Während in unseren westlichen Nachbarländern die einzelnen Stahlgruppen durch vielfältige Querverbindungen, die oft nur schwer erkennbar sind, miteinander in Zusammenhang stehen, hat die deutsche Eisenwirtschaft an die Stelle derartiger Verschachtelungen vielfach Fusionen oder doch konzernmäßige Bindungen unter einheitlicher Leitung gesetzt. Die deutschen Konzerne bildeten daher schon immer übersichtlich und klar gegliederte Gruppen.

Nach dem zweiten Weltkrieg beherrschte die Tendenz zur Rationalisierung durch Konzentration der Unternehmen die gesamte westliche Stahlwelt. Insbesondere war dieses Organisationsprinzip auch ein wesentlicher Bestandteil der ERP - Planung im westeuropäischen Raum, die ebenso wie später die Montanunion in ihren Grundzügen eine Überwindung des Leistungsrückstandes der westeuropäischen Länder gegenüber der amerikanischen Industrie anstrebte. Angesichts dieser Ziele erscheinen die alliierten Entflechtungsmaßnahmen in Deutschland um so unverständlicher, als gerade die Bildung von Zwergstahlwerken in direktem Widerspruch zu den in den übrigen Ländern festzustellenden Konzentrationsbewegungen stand.

Wenn die deutsche Eisen- und Stahlindustrie nun nach Abschluß eines an Enttäuschungen und Hindernissen reichen Umgestaltungsvorganges wieder zu ihrer integrierten Konzernform zurückgefunden hat, so offenbart sich hierin der Einfluß wirtschaftlicher Gestaltungskraft. Soll die deutsche Montanindustrie als ein vollwertiger Partner zum wirtschaftlichen Potential der westlichen Welt beitragen, so muß sie auch von den letzten Auflagen befreit werden, die angesichts des Wandels der politischen Auffassungen und der erstrebten wirtschaftlichen Neuordnung Europas nicht mehr aufrechtzuerhalten sind.

Quellen- und Literaturverzeichnis

Lehrbücher und wirtschaftstheoretische Abhandlungen

B e a c h a m , A.	Economics of Industrial Organization, Third Ed.; Published by Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., London 1955.
von B e c k e r a t h , H.	Kräfte, Ziele und Gestaltungen in der Industriewirtschaft, 2. Aufl.; Verlag Gustav Fischer, Jena 1924.
	Großindustrie und Gesellschaftsordnung. Verlag J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1954.
Bethel - Altvater - Smith - Stackmann	Industrial Organization and Management. Published by McGraw-Hill Book Company, Inc., New York - Toronto - London 1956.
B r e c h , E. F. L.	Organisation. The Framework of Management. Published by Longmans, Green & Co., London - New York - Toronto 1957.
B ü h l e r , Ottmar	Steuerrecht der Gesellschaften und Konzerne, 3. Auflage. Verlag Franz Vahlen GmbH., Berlin - Frankfurt/M 1956.
D a v i s , Ralph C.	Industrial Organisation and Management, Third Ed.; Published by Harper & Brothers, New York 1957.
E r t e l , Erich	Internationale Kartelle und Konzerne der Industrie. Bankwissenschaftliche Forschungen Heft 6. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1930.
E u c k e n , Walter	Die Grundlagen der Nationalökonomie, 7. Auflage. Springer - Verlag, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1959.

F e l d m a n n , M.	Kartelle, Trusts und Monopole im Verhältnis zur Handels- und Gewerbefreiheit. Verlag Helburg & Lichtenhain, Basel 1931.
F e l l n e r , William	Competition Among the Few. Oligopoly and Similar Market Structures. Published by Alfred A. Knopf, New York 1949.
F r i e d l ä n d e r , H.	Die Rechtspraxis der Kartelle und Konzerne in Europa. Polygraphischer Verlag AG, Zürich 1938.
	Konzernrecht, 2. Auflage. Verlag Franz Vahlen GmbH., Berlin - Frankfurt/M 1954.
G e i l e r , Karl	Gesellschaftliche Organisationsformen des neueren Wirtschaftsrechts. Verlag J. Bensheimer, Mannheim - Berlin - Leipzig 1919.
G e r w i g , Ernst	Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, 3. Auflage. C.E.Poeschel Verlag, Stuttgart 1959.
G l e i s s , Alfred	Kartelle und Monopole. Verlagsgesellschaft "Recht und Wirtschaft" m.b.H., Heidelberg 1952.
G u t e n b e r g , Erich	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1958.
H a u f f , J. A.	Konzerngestaltungen im Lichte des Steuerrechts. Diss. Münster 1940.
H a u s s m a n n , Fritz	Das Recht der Unternehmenszusammenfassungen. J. Schweitzer Verlag (Arthur Sellier), München - Berlin - Leipzig 1932.
	Konzerne und Kartelle im Zeichen der "Wirtschaftslenkung". Verlag für Recht und Gesellschaft A.-G., Zürich - Leipzig 1938.
	Die wirtschaftliche Konzentration an ihrer Schicksalswende. Verlag für Recht und Gesellschaft A.-G., Basel 1940.
H e c k e r , Peter	Die rechtlichen Grundformen der Konzernorganisation. Diss. Freiburg 1928.

Holden - Fish - Smith	Top-Management Organization and Control, Sec. Ed.; Published by McGraw - Hill Book Company, Inc., New York - Toronto - London 1951.
H u b e r , E. R.	Wirtschafts - Verwaltungsrecht, Band I, 2. Auflage. Verlag J.C.H. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1953.
J e r u s a l e m , F. W.	Recht der Montanunion. Verlag Franz Vahlen GmbH., Berlin und Frankfurt/M 1954.
J o o s , R. W.	Konzernrechtsfragen. Ein Beitrag zum Recht der Unternehmenszusammenfassungen. Verlag H.R. Sauerländer & Co., Aarau 1936.
K e i s e r , Günther	Die kapitalistische Konzentration. Berlin 1931.
K l u g , Oskar	Das Wesen der Kartell-, Konzern- und Trustbewegung. Verlag Gustav Fischer, Jena 1930.
	Konzerne in der neuen Wirtschaft, 2. Auflage. Buchholz & Weißwange Verlagsbuchhandlung GmbH., Berlin/ Charlottenburg 1936.
	Der Streit um die Kartelle und Konzerne. Verlag für Sozialwissenschaften, Frankfurt/M 1953.
K o b e r s t e i n , G.	Unternehmungszusammenschlüsse. Verlag W. Giradet, Essen 1955.
K ö h l e r , Hans	Über Konzerne und Konzernbilanzen. Carl Holler Verlag, Hamburg 1950.
K r ä h e (Arbeitskreis)	Konzern - Organisation. Band 20 der Veröffentlichungen der Schmalenbach - Gesellschaft. Westdeutscher Verlag GmbH., Köln - Opladen 1952.
K u c z y n s k i , Jürgen	Studien zur Geschichte des deutschen Imperialismus, Band I: Monopole und Unternehmerverbände; Die Freie Gewerkschaft, Verlagsgesellschaft m.b.H., Berlin 1948.
L e h n i c h , Oswald	Die Wettbewerbsbeschränkung. Carl Heymanns Verlag KG, Köln - Berlin 1956.
L e v y , Hermann	Monopole, Kartelle und Trusts, 2. Auflage. Verlag Gustav Fischer , Jena 1927.

L i e f m a n n , Robert	Kartelle und Trusts und die Weiterbildung der volkswirtschaftlichen Organisation, 6. Auflage. Verlag Ernst Heinrich Moritz, Stuttgart 1924.
	Die Unternehmungsformen. Verlag Ernst Heinrich Moritz, Stuttgart 1928.
	Die Unternehmungen und ihre Zusammenschlüsse, Band II: Kartelle, Konzerne und Trusts, 8. Auflage. Verlag Ernst Heinrich Moritz, Stuttgart 1930.
	Beteiligungs- und Finanzierungsgesellschaften, 5. Auflage. Verlag Gustav Fischer, Jena 1931.
L i l i e n t h a l , D. E.	Big Business. Ausblick auf eine neue Aera der amerikanischen Groß unternehmen. Hermann Luchterhand Verlag, Berlin 1954.
L ö f f l e r , W.	Die moderne Konzernierung. Das Konzentrationsproblem in der deutschen Großunternehmung unter besonderer Berücksichtigung der Spät- und Nachinflationszeit. E. Philipp's Verlag, Frankenstein i.Schles. 1926.
L y n c h , David	The Concentration of Economic Power. Published by Columbia University Press, New York 1946.
M a r b a c h , Fritz	Monopolistische Organisationsformen. A. Francke Verlag, Bern 1950.
M a u r e r , Herrymon	Great Enterprise, Growth and Behavior of the Big Corporation, Sec. Ed.; Published by The Macmillan Company, New York 1956.
M e l l e r o w i c z , K.	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3 Bände, Sammlung Göschen, 8. Auflage, Verlag Walter de Gruyter & Co., Berlin 1954.
M e s t m ä c k e r , E.-J.	Das marktbeherrschende Unternehmen im Recht der Wirtschaftsbeschränkungen. Antrittsvorlesung Frankfurt/M. Verlag J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1959.
M i l l e r - F o r m	Industrial Sociology. Harper & Brothers Publishers, New York 1951.

National Bureau of Economic Research	Business Concentration and Price Policy. Published by Princeton University Press, Princeton 1955.
O b s t - H i n t n e r	Geld-, Bank- und Börsenwesen, 34. Auflage. C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1955.
O w e n s , R. N.	Business Organization and Combination. New York 1951.
O t t , Rudolf	Die Stellung des Kartell- und Konzernwesens im nationalen Staat. Verlag Georg Stilke, Berlin 1933.
P a s s o w , Richard	Betrieb, Unternehmung, Konzern. Verlag Gustav Fischer, Jena 1925.
P i o t r o w s k i , R.	Cartels and Trusts. Their Origin and Historical Development from the Economic and Legal Aspects. London 1933.
P l u m m e r	International Combines in Modern Industry, Third Ed.; Published by Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.; London 1951.
Purdy - Lindahl - Carter	Corporate Concentration and Public Policy. New York 1950.
R a s c h , Harold	Deutsches Konzernrecht, 2. Auflage. Carl Heymanns Verlag KG., Köln - Berlin 1955.
R ö s e , O.	Der Konzern als Wirtschafts- und Kulturproblem. Breslau 1924.
R o s e n d o r f f , R.	Wesen und Besonderheiten der Konzernbildung, insbesondere der Holdinggesellschaften in der Schweiz. Zürich - Leipzig 1933.
	Die rechtliche Organisation der Konzerne, 2. Auflage. Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin - Wien 1935.
S a i t z e w , Manuel	Horizontal und Vertikal im Wandel der letzten Jahrzehnte. Kieler Vorträge Heft 19, Jena 1927.
S e a g e r - G u l i c k	Trust and Corporation Problems. New York 1929.
S p i e k e r m a n n , R.	Zentralisation und Dezentralisation in der Industrie. Diss. Würzburg 1935.

S c h m a l e n b a c h , E.	Die Aktiengesellschaft, 7. Auflage. Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1950.
	Die Beteiligungsfinanzierung, 8. Auflage. Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1954.
S c h n u t e n h a u s , O.	Allgemeine Organisationslehre. Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1951.
T h o r p , Willard L.	The Integration of Industrial Operation. Dept. of Commerce, Bureau of the Census, Washington 1924.
T r o s s , Arnold	Der Aufbau der Eisen- und eisenverarbeitenden Industrie-Konzerne Deutschlands. J. Springer - Verlag, Berlin 1923.
	Konzerne der Metallindustrie, 2. Auflage. Stuttgart 1924.
V a n o n i , Robert	Zur Begriffsbestimmung der Kartelle und Konzerne. Verlag der Weiss'schen Universitätsbuchhandlung, Heidelberg 1931.
V i t o , Francesco	Die industriellen Unternehmerzusammenschlüsse und ihre Regelung in der korporativen Wirtschaft. Verlag Gustav Fischer, Jena 1941.
W e b e r , Max	Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 4. Auflage. Herausgegeben von Joh. Winckelmann. Verlag J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1956.
W i e d e n f e l d , Kurt	Kartelle und Konzerne. Verlag Walter de Gruyter & Co., Berlin und Leipzig 1927.

Handbücher

Bayerische Hypotheken- und Wechsel - Bank	Wegweiser durch deutsche Aktiengesellschaften. München 1958.
Commerz- und Credit-Bank AG	Wer gehört zu wem? Mutter- und Tochtergesellschaften von A - Z, 3. Auflage. Hamburg 1958.
Das Spezial-Archiv der deutschen Wirtschaft	Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften 1959/60; 60. Auflage. Verlag Hoppenstedt & Co., Berlin-Darmstadt - Essen 1959.
Das Spezial-Archiv der deutschen Wirtschaft	Handbuch der Großunternehmen 1959 / 60; 8. Auflage. Verlag Hoppenstedt & Co., Berlin - Darmstadt - Essen 1959.
P o t t h o f f , Heinz	Europa - Handbuch. Arani - Verlags - GmbH., Berlin 1959.

Kommentare

Baumbach - Hueck	Aktiengesetz. 10. Aufl. C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1959.
Böttcher - Meilicke	Umwandlung und Verschmelzung von Kapitalgesellschaften, 5. Auflage. Verlag Franz Vahlen GmbH., Berlin und Frankfurt/M 1958.
Gadow-Heinichen-E. Schmidt W. Schmidt-Weipert	Aktiengesetz. 8. Auflage. Verlag Walter de Gruyter & Co., Berlin 1957.
von Godin - Wilhelmi	Gesetz über Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien, 2. Auflage. Verlag Walter de Gruyter & Co., Berlin 1950.
R a s c h , Harold	Wettbewerbsbeschränkungen. Kartell- und Monopolrecht, 2. Auflage. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne und Berlin 1958.
R e m m e r t , Wilhelm	Gesetz Nr. 56. Text und Erläuterung. Verlag Vittorio Klostermann, Frankfurt/M 1947.
Schlegelberger - Quassowski Herbig - Geßler - Hefermehl	Aktiengesetz vom 31.1.1937, 3. Auflage. Verlag Franz Vahlen GmbH., Berlin und Frankfurt/M 1939.
Teichmann - Koehler	Aktiengesetz, 3. Auflage. Verlag Lambert Schneider, Heidelberg 1950.

Dokumentensammlungen

Department of State	Germany 1947 - 1948. The Story in Documents. European and British Commonwealth Series 9, Publication 3556, March 1950.
F e r c h u. a.	"Gesetz und Recht", Sammlung in Deutschland nach dem 8. 5. 1945 erlassener Rechtssätze mit Erläuterungen. Gesetz und Recht Verlag, Hamburg.
W e g e n e r	"Zwischen Krieg und Frieden", eine Dokumentensammlung. Wedding Verlag, Berlin 1946.

Monographien

Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft	Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für allgemeine Wirtschaftsstruktur. Erster Teil: Wandlungen in den Rechtsformen der Einzelunternehmungen und Konzerne. Verlag E. S. Mittler & Sohn, Berlin 1928.
B e s t e , Theodor	Die Entflechtung der Eisen schaffenden Industrie. Eine betriebswirtschaftliche Studie. Westdeutscher Verlag GmbH., Köln und Opladen 1949.
Braun v. Stumm, Egbert	Dachgesellschaften im Aufbau deutscher Konzerne. W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart-Berlin 1941.
C h u r c h i l l , W. S.	"Memoiren" - Der zweite Weltkrieg, Band VI, 2. Buch. Verlag Scherz & Goverts, Stuttgart 1954.
D e i s t , Heinrich	Gesetz 75 und Ruhrstatut. Bund - Verlag, Köln 1949.
Deist - Dinkelbach v.Falkenhausen u. a.	Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Ein Bericht der Stahltreuhändervereinigung. C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1954.
E n g e l m a n n , Fritz	Der Kampf gegen die Monopole in den USA. Verlag Walter de Gruyter & Co. und J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Berlin - Tübingen 1951.

E v e r s m a n n	Übersicht der Eisen- und Stahlerzeugung auf Wasserwerken in den Ländern zwischen Lahn und Lippe. Um 1790.
F i l b i n g e r , Hans	Die Schranken der Mehrheitsherrschaft im Aktienrecht und Konzernrecht. Junker & Dünnhaupt Verlag, Berlin 1942.
F r e u d e , Horst	Wirtschaftliche Machtzusammenballungen und ihre Entflechtungen. Diss. Mannheim 1951.
G o l d s c h m i d t , C.	Über die Konzentration im deutschen Kohlenbergbau. G. Braun'sche Hofbuchdruckerei und Verlag, Karlsruhr i. B. 1912.
G r e v e l , Wilhelm	Übersicht der Geschichte des Landkreises Essen. Essen 1883.
H a h n , Carl Horst	Der Schuman - Plan. Eine Untersuchung im besonderen Hinblick auf die deutsch - französische Stahlindustrie. Diss. Bern 1952.
H a s e n a c k , Wilhelm	Betriebsdemontagen als Reparationsform. West-Verlag, Essen - Kettwig 1948.
H a u s s m a n n , Fritz	Der Antitrustgedanke im Wirtschaftssystem. Rascher Verlag, Zürich 1950.
	Der Neuaufbau der deutschen Kohlenwirtschaft im internationalen Rahmen. München - Berlin 1950.
F u c h s - G e r l o f f	Die konsolidierte Bilanz. Verlag Dr. Otto Schmidt KG, Köln 1954.
H e l m r i c h , Wilhelm	Das Ruhrgebiet. Wirtschaft und Verflechtung. Verlag Aschendorff, Münster (Westf.) 1949.
Herchenröder - Schäfer - Zapp	Die Nachfolger der Ruhrkonzerne. Econ-Verlag GmbH., Düsseldorf 1953.
H ü l s s , Karl	Die Holdinggesellschaft. Diss. Forchheim 1934.
Kaskell - Schlesinger	Monopole, Trusts, Kartelle in Amerika und Deutschland. Franz Nowack Verlag, Hann. Münden 1951.
K e r n , Peter	Das Recht der Unternehmenszusammenschlüsse in der Montanunion. Verlag Franz Vahlen GmbH., Berlin und Frankfurt/M 1955.

K ö n e c k e , Fritz	Die Konzentrationstendenz der Montanindustrie Deutschlands in der Nachkriegszeit, ihr Wesen, gegenwärtiger Stand, Ursachen und Auswirkungen. Diss. Heidelberg 1922.
K r a w i e l i c k i , R.	Das Monopolverbot im Schuman - Plan. Verlag J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1953.
K r ü g e r , Walter	Die moderne Kartellorganisation der deutschen Stahlindustrie. Verlag Walter de Gruyter & Co., Berlin - Leipzig 1927.
L e d e r m a n n , Ernst	Die Organisation des Ruhrbergbaues. Verlag Walter de Gruyter & Co., Berlin - Leipzig 1927.
M a n n s t ä d t , H.	Die Konzentration in der Eisenindustrie und die Lage der reinen Walzwerke. Jena 1906.
M a r c u s , Alfred	Die großen Eisen- und Metallkonzerne. Verlag S. Hirzel, Leipzig 1929.
M e s t m ä c k e r , E.-J.	Verwaltung, Konzerngewalt und Rechte der Aktionäre. Verlag C. F. Müller, Karlsruhe 1958.
M o r u s	Die Großen der Weltwirtschaft. Verlag Ullstein AG., Berlin 1955.
N e u m e y e r , Fredrik	Monopolkontrolle in USA. Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1953.
O f f n e r , Max	Die kapitalwirtschaftliche Funktion der Holdinggesellschaften und Investment Trusts. Diss. Frankfurt/M 1933.
P a u s e n b e r g e r	Der Konzernaufbau (Versuch einer Morphologie des Konzerns). Diss. München 1957.
P r i t z k o l e i t , K.	Männer Mächte Monopole. Karl Rauch Verlag GmbH., Düsseldorf 1953.
	Wem gehört Deutschland? Verlag Kurt Desch, Wien - München - Basel 1957.
R e i c h e l t , W. O.	Die Demontageliste. Drei Türme Verlag, Hamburg 1947.

R o e p e r , Hans	Die Automatisierung - Neue Aspekte in Deutschland, Amerika und Sowjetrußland. Verlag Dr. Heinrich Seewald, Stuttgart - Degerloch 1957.
S c h a u e n b u r g , P.	Ursachen, Formen und Wirkungen der Zusammenschlußbewegung. G. A. Glockner Verlagsbuchhandlung, Leipzig 1925.
Schulze zur Wiesch, W.	Die Zusammenschlußbewegung in der rheinisch - westfälischen Steinkohlen- und Eisenindustrie seit der Währungsstabilisierung. Verlag Kartenberg, Herne (Westf.). 1930.
U f e r m a n n , P.	Der deutsche Stahltrust. Berlin 1927.
W a r b u r g , J. D.	Deutschland - Brücke oder Schlachtfeld. Verlag Mittelbach, Stuttgart 1949.
W e r t h e i m e r , L.	Holding- und Kapitalverwaltungsgesellschaften. Vittorio Klostermann Verlag, Frankfurt/M 1932.

Biographien

A r n s t , Paul	August Thyssen und sein Werk. 7. Band der Ergänzungshefte der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Leipzig 1925.
B u n g e r o t h , R.	50 Jahre Mannesmannröhren-Werke. 1884 - 1934. Berlin 1934.
von K l a s s , Gert	Die drei Ringe. Lebensgeschichte eines Unternehmens. Verlag Wunderlich, Tübingen 1953.
M u t h e s i u s , V.	Peter Klöckner und sein Werk; Glückauf - Verlag, Essen 1941.
W o l t m a n n , Arnold	Die Gutehoffnungshütte Oberhausen, Rheinland. 1810 - 1910. Druck August Bagel, Düsseldorf 1910.

o. V. — Die Vereinigten Stahlwerke AG. Ihr Aufbau und ihre Bedeutung für Deutschland und die Weltwirtschaft. Herausgegeben von Schwarz, Goldschmidt & Co.; Verlag Liebheit & Thiesen, Berlin 1926.

o. V. — Kohle - Eisen - Stahl. Ein Überblick über die Vereinigte Stahlwerke Aktiengesellschaft, Düsseldorf, und ihre Betriebsgesellschaften; Copyright 1937 by Vereinigte Stahlwerke AG, Düsseldorf, Presseabteilung.

o. V. — 100 Jahre Kohle - Eisen - Stahl - Chemie. Herausgegeben von Bankhaus Burkhardt & Co., Essen. Verlag Hoppenstedt & Co., Darmstadt 1953.

o. V. — Rheinisch - Westfälische Eisen- und Stahlwerke Aktiengesellschaft, Mülheim (Ruhr). Eine firmenkundliche Darstellung. Mülheim 1954.

Dokumentarsendungen des Süddeutschen Rundfunks

23.2.1956

Manuskript: Gerd Zepter
Regie: Fritz Benscher
Leitung: Rudolf Mühlfenzl

"Ruhrsymphonie" 1. Satz: Stunde Null an der Ruhr - Demontage.

1.3.1956

Manuskript: Gerd Zepter
Regie: Fritz Benscher
Leitung: Rudolf Mühlfenzl

"Ruhrsymphonie" 2. Satz: Petersberg-Abkommen und Montanunion - Wiederaufbau der Werke - Restauration der Konzerne.

15.1.1958

Manuskript: Bastian Müller
Regie: Willy Purucker

Unternehmen "Blauer Phönix". Der Aufbau einer europäischen Stahlindustrie an der Ruhr.

Einzelaufsätze

A g a r t z , Viktor — Die wirtschaftlichen und politischen Auswirkungen des Gesetzes Nr. 75. Referat v. 18.12.1948 in Düsseldorf; veröffentlicht durch das wirtschaftswissenschaftliche Institut der Gewerkschaften, Köln.

Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer — Beurteilung der Konzentration. Denkschrift. Auszugsweise veröffentlicht in: Industriekurier, Mitteljahresausgabe Juli 1959, S. 6.

A x s t e r , Herbert — Die vertikalen Bindungen im amerikanischen Antitrustrecht; in: Wirtschaft und Wettbewerb, Jahrgang 4, Heft 4, April 1954, S. 242 - 253.

B e r g e r , Georg — Das Gesetz Nr. 27. Die Umgestaltung des deutschen Kohlenbergbaues und der deutschen Stahl- und Eisenindustrie (Westzonen); in: Betriebs-Berater, Jahrgang 5, Heft 17 v. 20.6.1950, S. 405 - 408.

B e r g m a n n , H. — Verwaltungsprobleme im Industriekonzern; in: Festschrift für Eugen Schmalenbach. G.A.Gloeckner Verlagsbuchhandlung, Leipzig 1933, S. 293 - 312.

B i l f i n g e r , Carl — Rechtsgutachten, erstattet für die Deutsche Kohlenbergbau - Leitung betreffend Gesetz Nr. 75; veröffentlicht in: Bericht der Stahltreuhändervereinigung, C.H. Beck' sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1954, S. 711 - 722.

B ö h m e , Erich — Der Eisenerzbergbau Westdeutschlands; in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 45 v. 8.11.1958, S. 35 - 39.

B o l d t , Gerhard — Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Organen der Holding - Gesellschaften der Montanindustrie; in: Der Betriebs-Berater, Jahrgang 8, Heft 31 v. 10.11.1953.

B u d d e , Eugen — Gutachten über die Frage, innerhalb welcher völkerrechtlichen Schranken von den Besatzungsmächten in Deutschland eine Konzernentflechtung betrieben werden darf;

veröffentlicht in: Bericht der Stahltreuhändervereinigung, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1954, S. 722 - 731.

B ü h l e r , Ottmar — Der Einfluß des Steuerrechts auf die Gesellschaftsformen; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1941, Band 41, S. 81 ff.

C o e n e n , Ernst — Die Arbeit der Stahltreuhändervereinigung; in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 45 v. 7.11.1953, S. 20.

C r e m e r s , Hans — Finanz- und Bilanzorganisation bei Unternehmungen der eisenschaffenden Industrie mit rechtlich unselbständigen Werksgruppen; in: Der Betrieb, 1955, S. 513 ff.

D a e r e s , K. — Natürliche Werksgrößen der Stahlindustrie; in: Handelsblatt, Beilage zu Nr. 133 v. 16.11.1951.

Deißmann - Gielen — Die Auswirkungen der Entflechtung der Eisen schaffenden Industrie; veröffentlicht in: Bericht der Stahltreuhändervereinigung, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1954, S. 621 - 706.

D e i s t , Heinrich — Die Neuordnung in der Montanwirtschaft und die Mitbestimmung in den Holdinggesellschaften; in: Schriftenreihe der Industriegewerkschaft Metall Nr. 21, 1954.

Konzentrationsbewegungen in der deutschen Wirtschaft; in: Das Mitbestimmungs-Gespräch, 3. Jahrgang, Nr. 7/8, Juli/August 1957.

Zur Konzentration in der Eisen- und Stahlindustrie; in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 43 v. 25.10. 1957, S. 62 - 66.

D i n k e l b a c h , H. — Von der Entflechtung zur Neuordnung; in: Ruhr-Nachrichten, Wirtschaftsbeilage v. 31.12.1951.

D ö r r , E. R. — Für und wider die Konzerne - Betrachtungen vom Gesichtspunkt der technischen Forschung; in: Die Welt Nr. 163 v. 15.7.1950.

E d w a r d s , Corwin	Recent Antitrust Decisions - Discussion; in: American Economic Review, May 1949, p. 312.
E g g m a n n , Emil	Konzerne und Trusts; in: Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Bern 1955, Band II, S. 54 ff.
E i c k , Jürgen	Zwangsliquidation der Stahlkonzerne; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 226 v. 29.9.1950.
	Lukrative Konzentration ? in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 293 v. 18.12.1957.
E i s f e l d , Curt	Die Lehre von der Gestaltung der Unternehmung; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 3. Jahrgang, 1951, S. 289 ff. und S. 337 ff.
E s s e r , Josef	Arbeits- und Kapitalkosten in einem modernen Hüttenwerk; in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 45 v. 8.11.1958, S. 18 - 19.
E u c k e n , Walter	Technik, Konzentration und Ordnung der Wirtschaft; in: Ordo, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Band III, 1950, S. 3 ff.
E v e l y , Richard	British Anti-Monopoly Legislation; in: Cartel 1950 Nr. 1 p. 9 - 17.
E y m ü l l e r , Theo	Griff nach der Montanindustrie; in: Der Volkswirt Nr. 7 v. 22. 11.1952, S. 3.
F a l k e n h a u s e n , G.	Fragen der Konzernfinanzierung; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Jahrgang 5, 1953, S. 168 ff.
F i e k - W i t t , G.	Stahlindustrie in der Neuordnung. Ein Kapitel deutscher Montangeschichte geht zu Ende; in: Die Neue Zeitung Nr. 232 v. 30.9.1950.
F i s c h e r , Curt	Das Konzernproblem als rechts- und wirtschaftspolitische Aufgabe; in: Die Betriebswirtschaft, 29. Jahrgang, Heft 3, März 1936, S. 49 - 53.

F l e c h t h e i m , J.	Neue Rechtsformen industrieller Zusammenschlüsse; in: Strukturwandlungen der deutschen Volkswirtschaft, Band I, S. 341 ff. Berlin 1928.
F l u m e , Werner	Montanreform im Entscheidungsstadium. Die entscheidenden Rechtsfragen müssen dabei berücksichtigt werden; in: Handelsblatt Nr. 63 v. 4.6.1951.
	Verkannte Zuständigkeiten. Die deutsche Position bei der Neuordnung von Kohle, Eisen und Stahl; in: Handelsblatt Nr. 88 v. 1.8.1951.
F r i e d m a n n , W.	Corporate Power. Government by Private Groups and the Law. Columbia Law Review 1957, p. 155.
F r o w e i n , F.	Internationale Gesellschaften; in: Der Volkswirt Nr. 40 v. 6. 10.1956, S. 17 - 18.
F u g m a n n , Bruno	Leistungen und Grenzen der Eisenindustrie; in: Der Volkswirt, 1951, Nr. 45, S. 13.
G a s s e r , Christian	Die Organisation amerikanischer Konzerne; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 5. Jahrgang, 1953, Heft 4, S. 182 - 196.
G e i l e r , Karl	Rechtsgutachten über die Maßnahmen in der britischen Zone bezüglich der Eisen- und Stahlindustrie; veröffentlicht in: Bericht der Stahltreuhändervereinigung, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1954, S. 733 - 748.
G i e s e , Friedrich	Konzernentflechtung als Problem des internationalen Verwaltungsrechts; in: Monatsschrift für Deutsches Recht, 1950, S. 132.
G r i e g e r , Rudolf	Die steuerliche Behandlung der Aktionäre der entflochtenen Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie, des Kohlenbergbaues, der IG Farbenindustrie AG i.L. und der drei Großbanken; in: Der Betriebs-Berater, 9. Jahrgang, Heft 2 v. 20.1.1954, S. 55 - 59.

G r o s s e , Fritz	Absatzregelung und organisationen der Ruhr; in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 13 v. 29.3.1958, S. 66 - 70.
G r u n e b a u m , K. H.	Die Leitungsorganisation amerikanischer Großunternehmungen; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1956, Heft 7, S. 349 ff.
G u t e r m u t h , H.	Notwendige Neuordnung des Kohlenbergbaus; in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 13 v. 29.3.1958, S. 22 - 30.
H a r d a c h , F. W.	Betriebswirtschaftliche Fragen bei der Neuordnung der Kohlen- und Eisenwirtschaft nach dem Gesetz Nr. 75; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1. Jahrgang, 1949, Heft 6, S. 241 - 287.
H a r d e r s , Fritz	Die Stahlindustrie vor neuen Problemen; in: Industriekurier Nr. 134 v. 17.11.1949.
H a r t e n , K. P.	Unsere Stellung zum Schumanplan; in: Der Volkswirt, 1951, Nr. 19, S. 10.
H a s e n a c k , W.	Bilanz der Demontage. Nachkriegsmethoden der internationalen Industriepolitik und ihr Einfluß auf die Zukunft der europäischen Wirtschaft; in: Jahrbuch der Sozialwissenschaft, Band II, S. 21. Göttingen 1951.
H e i n e m a n n	Die entscheidende Rechtsfrage; in: Die Welt Nr. 136 v. 15.11. 1947.
H e l l m a n n , Rainer	Kohle und Stahl im Konjunkturzyklus; in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 45 v. 8.11.1958, S. 28 - 29.
H e r c h e n r ö d e r	Begrenzte Ertragskraft des Stahls. Betrachtungen zu den Abschlüssen der 24 entflochtenen Hütten- und Stahlwerke; in: Handelsblatt Nr. 10 v. 24.1.1951.
H e r r m a n n	Konzentration zwischen Gut und Böse; in: Industriekurier, Mitteljahresausgabe Juli 1959, S. 1.

H i n t n e r , Otto	Konzern; Stichwort in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, S. 3321. C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1958.
H o u g h t o n , H. F.	The Progress of Concentration in Industry. The Growth of Big Business; in: American Economic Review Vol. 38 Nr. 2, May 1948, p. 72 ff.
H u f f s c h m i d , B.	Das Betriebsoptimum an der Ruhr; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 7 v. 8.11.1949.
	Unzulänglicher Kohle - Eisenverbund; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 216 v. 18.9.1952.
	Das veränderte Gesicht der Montan-Industrie. Der Volkswirt, Sonderbeilage zu Nr. 44 v. 30.10.1954.
H u g , Walter	Kartell- und Konzernrecht; in: Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Band II, S. 20 ff. Bern 1955.
H u p p e r t , Walter	Konzern - Organisation; in: Der Deutsche Volkswirt, 16. Jahrgang, Nr. 26 v. 27.3.1942, S. 844 - 846.
J o h n s , Rudolf	Zur Neuordnung der deutschen Eisenindustrie. Antrittsvorlesung an der Universität zu Tübingen am 3.2.1949.
K a u f m a n n , Erich	Völkerrechtliche Bemerkungen zu dem Militärregierungsgesetz Nr.75; veröffentlicht in: Bericht der Stahltreuhändervereinigung, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1954, S. 749 - 755.
K l i n g e r , R.	Zusammenschlüsse von Kohle- und Stahlunternehmen nach dem Schumanplan; in: Der Betriebs-Berater, 8. Jahrgang, Heft 21 v. 30.7.1953, S. 602.
K n ü s l i , Mario	Die Unternehmungsverbindung als Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre; in: Die Unternehmung, 2. Jahrgang, Nr.3, September 1948, S. 97.

K o s t , Heinrich	Für klare Trennung von Kohle und Eisen; in: Industriekurier Nr. 19 v. 19.12.1948.
K r ä h e , Walter	Die innerbetriebliche Organisation von Konzernen; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1953, Heft 4, S. 153 - 168.
K r e u t z , Ludwig	An der Schwelle einer neuen Zeit; in: Der Volkswirt, 6. Jahrgang, Nr. 44 v. 1.11.1952, S. 17.
K r u k , Max	Gefahren der Größe; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 291 v. 15.12.1955.
	Neuer Zug zum industriellen Großunternehmen; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 4 v. 5.1.1957.
K ü s t e r , Wolfgang	Die Dekonzentration der Ruhrindustrie. Ihre wirtschaftlichen und rechtlichen Grundlagen; in: Wirtschaft und Wettbewerb, Jahrgang 1/2, Heft 3, Januar 1952, S. 163.
K u h n k e , Hans H.	Recht und Entflechtung; in: Die Zeit Nr. 51 v. 18.12.1947.
L a n g e , Fritz	Rationalisierung und Mechanisierung; in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 13 v. 29.3.1958, S. 50 - 57.
L i t t l e t o n , A. C.	Die Ursachen der Trustbildung in den Vereinigten Staaten von Amerika; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1931, Heft 1, S. 1 ff.
M a u v e , Hans	Der Konzern im neuen Aktienrecht; in: Die Betriebswirtschaft 1937, Heft 4/5, S. 85 ff.
von M e r k a t z , H.-J.	Die Umgestaltung des deutschen Kohlenbergbaus sowie der deutschen Stahl- und Eisenindustrie und die Zuständigkeit der Pesatzungsmächte; veröffentlicht in: Bericht der Stahltreuhändervereinigung, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1954, S. 755 - 764.
M o m m s e n , E. W.	Hemmungen und Hoffnungen der deutschen Eisenindustrie; in: Der Volkswirt Nr. 44 v. 1.11.1952, S. 33.

M o r g e n t h a u , Henry	Germany as our Problem; in: Europa-Archiv S. 2580.
von Nell - Breuning, O.	Die Entflechtung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie; in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 259 v. 19.9.1948.
O c h e l , Willy	Entwicklungstendenzen der westdeutschen Eisen- und Stahlindustrie; in: Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, Nr. 3 v. 20.3.1957.
	Abstimmung der Investitionen; in: Der Volkswirt, Deutsche Stahlindustrie, Beilage zu Nr. 43 v. 25.10.1957, S. 28 - 31.
O p h ü l s , C. F.	Schumanplan, Ruhrabkommen und Besatzungsrecht; in: Neue Juristische Wochenschrift, 1952, S. 161.
O p i t z , Georg	Betriebszusammenschlüsse und ihre steuerlichen Folgen; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1931, S. 194.
P a t t e r s o n , R. P.	Die Anwendung der "rule of law" und des "due process of law" auf das Gesetz Nr. 27 der Alliierten Hohen Kommission betr. Neugestaltung der deutschen Kohle-, Eisen- und Stahlindustrie; veröffentlicht in: "Wiederaufrichtung der Herrschaft des Rechts", hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft der Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, Düsseldorf 1951.
P i n c k e r n e l l e , H.	Umgestaltung des deutschen Kohlenbergbaus und der deutschen Eisen- und Stahlindustrie; in: Rechts- und Wirtschaftspraxis, Blattei-Handbuch II 8 Wi-R (D), Forkel-Verlag, Stuttgart - Degerloch.
P o t t h o f f , Erich	Die Leitungsorganisation deutscher Großunternehmungen im Vergleich zum westlichen Ausland; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1956, Heft 8, S. 407 - 422.
R a s c h , Harold	Konzerne in der sozialen Marktwirtschaft; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 189 v. 17.8.1957.

R a u t m a n n , H.-G.	Die Rechtsgrundlagen der Entflechtung der Eisen schaffenden Industrie; veröffentlicht in: Bericht der Stahltreuhändervereinigung, C.H.Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1954, S.671-692.
R a y m o n d , Jack	Patterson Fights Decartelization; in: The New York Times Nr. 33998 v. 23.2.1951.
R e i c h e l t , W. O.	Wirtschaftlich und politisch unklug; in: Die Zeit Nr. 2 v. 11.1. 1951.
R o e l e n , Wilhelm	Macht mir den Bergbau stark! Verbundwirtschaft als Grundlage künftiger Wirtschaftsgestaltung; in: Industriekurier Nr. 123 v. 12.8.1950
S o h l , Hans-Günther	Konzentration - Notwendigkeit und Grenzen; in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 45 v. 8.11.1958, S. 12 -17.
S c h ä f e r , J.	Die Entflechtung der Eisenkonzerne; in: Die Zeit Nr. 25 v. 19.6.1947.
S c h ä f f e r , Hans	Kartelle und Konzerne; in: Strukturwandlungen der Deutschen Volkswirtschaft, Band I, Berlin 1928, S. 313 ff.
S c h e n c k , Hermann	Rationalisierungswege bei der Erzeugung von Stahl; in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 45 v. 8.11. 1958, S. 63 - 64.
S c h r ö d e r , Ernst	Kohle und Eisen gehören zusammen; in: Der Volkswirt Nr. 43 v. 27.10. 1950, S. 9.
	Die Entwicklung der westdeutschen Montanreform; in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 212 v. 4.8.1951.
	Die westdeutsche Montanindustrie heute; in: Der Volkswirt Nr. 44 v. 1.11.1952, S. 27 - 32.
	Die Ruhrindustrie nach der Entflechtung; in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 11 v. 12.1.1954.
S c h u l z , Eberhard	Die Ruhr zwischen gestern und morgen; in: Die Welt Nr. 198 v. 25.8.1951.

T h i e s i n g , Jochen	Zusammenschlüsse von Unternehmen nach dem Montanvertrag; in: Der Betriebs-Berater, 9. Jahrgang, Heft 15 v. 30.5.1954, S. 449-453.
T h r o m , Wilhelm	Die Kohle in unserer Wirtschaftsordnung; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 225 v. 2.11.1957.
U h l e n b r o c k , J.	Die finanziellen Vorteile der vertikalen Verbundwirtschaft; in: Rhein-Echo Nr. 278 v. 29.11.1950.
V e r n o n , Raymond	The Progress of Concentration in Industry; Postwar Trends in International Business Organization; in: The American Economic Review, Vol. 38, Nr. 2, May 1948 p.94 ff.
V i t o , Francesco	Der heutige Stand der Lehre von den Unternehmungszusammenschlüssen in Italien; in: Kartell-Rundschau 1938, S. 1 ff.
V o l t z , Paul	10.7 Mio Tonnen Stahl - aber wie? Die Leistungen der deutschen Stahlindustrie und die Einstellung der Besatzungsmächte; in: Stahl und Eisen, 1948, S. 427 ff.
W a g n e r , H. A.	Das Verbund-Problem - technisch und wirtschaftlich gesehen; in: Die Neue Zeitung Nr. 70/71 v. 24.3.1951.
W a l l e r , Peter	Horizontal oder vertikal. Die Organisation der Montanwirtschaft; in: Deutsche Zeitung Nr. 17 v. 26.2.1949.
	Auf neuen Grundlagen - Wirtschaftliche Möglichkeiten - Politische Konzeptionen; in: Deutsche Zeitung Nr. 41 v. 21.5.1949.
	Die Verkrüppelung der Montanindustrie; in: Deutsche Zeitung Nr. 26 v. 31.3.1951.
W e i g e l t , H.	Die Neuordnung des westdeutschen Eisenerzbergbaues; in: Der Volkswirt Nr. 44 v. 1.11.1952, S. 19 - 27.
W e s e m a n n , Friedrich	Zur Verbundwirtschaft von Hüttenwerken und Bergbaubetrieben; in: Stahl und Eisen, 1951, S. 697 ff.

Reden und Erklärungen

von B a n c k , Eduard	auf der Hauptversammlung des Gutehoffnungshütte Aktienverein, Nürnberg / Oberhausen, am 11.1.1955 zu Oberhausen (Rhld.).
D ü n b i e r , Otto	auf der Mitgliederversammlung der Vereinigung der Bergbau - Spezialgesellschaften e. V., Essen, 1957.
E n d e , Konrad	auf einer Pressekonferenz der AG für Berg- und Hüttenbetriebe, Berlin/Salzgitter, anläßlich der Veröffentlichung des Jahresabschlusses 1955/56.
G o e r g e n , Fritz-Aurel	auf der Hauptversammlung der Phoenix - Rheinrohr AG, Düsseldorf, am 18.7.1956.
H o p p , Willy	auf der Hauptversammlung der Hoesch Werke AG, Dortmund, am 5.6.1957.
Krupp von Bohlen und Halbach	anläßlich eines Interviews des Berichterstatters der New York Times, Sidney Gruson, im Januar 1959 in Essen.
L i n z , Wolfgang	auf der Hauptversammlung der Rheinstahl - Union AG am 25.5.1957.
O c h e l , Willy	vor der Hauptversammlung der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund am 11.2.1957.
R e u s c h , Hermann	auf einer Pressekonferenz des Gutehoffnungshütte Aktienverein, Nürnberg / Oberhausen, am 7.1.1955 anläßlich der Veröffentlichung des Jahresabschlusses 1953/54.
von S i e m e n s , Ernst	auf der Hauptversammlung der Siemens Halske AG, Berlin / München, am 5.3. 1959 zu München.
S ö h n g e n , Werner	auf der Hauptversammlung der Rheinischen Stahlwerke, Essen, am 27.6. 1957.
	auf der Hauptversammlung der Rheinischen Stahlwerke, Essen, am 18.7. 1959.
S o h l , Hans - Günther	auf der Hauptversammlung der August Thyssen - Hütte, Duisburg - Hamborn, am 10.12.1955.

S o h l , Hans - Günther	vor der Deutschen Weltwirtschaftlichen Gesellschaft am 18.9.1957 zu Berlin.
S c h e n c k , Hermann	auf dem Deutschen Eisenhüttentag am 25.10.1957 zu Düsseldorf.
S t i n n e s , Hugo	auf der Hauptversammlung der Feldmühle AG, Düsseldorf, im August 1959.
W i e d e n h o f f , A.	auf der Hauptversammlung der Rheinisch - Westfälische Eisen- und Stahlwerke AG, Mülheim (Ruhr), am 26.5.1957.

Pressenotizen

über allgemeine Rückverflechtung

Westdeutsche Allgemeine Nr. 260 v. 7.11.1953	Eisenhüttentag fordert Wiederaufbau der Konzerne.
Neue Ruhr Zeitung Nr. 261 v. 7.11.1953	Hüttenleute fordern Re-Konzernierung.
Industriekurier Nr. 174 v. 17.11.1953	Gesetz 27 und Rekonzentration.
Ruhrwacht v. 8.12.1953	Montan-Rückverflechtung möglich?
Ruhrwacht v. 9.12.1953	Montanunionsjuristen plädieren für sinnvollen Ruhrkonzern - Wiederaufbau.
Industriekurier Nr. 12 v. 26.1.1954	Rekonzentration und Kostensenkung.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 151 v. 3.7.1954	Neue Zusammenschlüsse von Montangesellschaften?
Der Kurier Nr. 160 v. 14.7.1954	Ruhr wünscht Klarheit über Rückverflechtung.
Industriekurier Nr. 113 v. 20.7.1954	Zusammenschlüsse fördern.
Neue Ruhr Zeitung Nr. 168 v. 21.7.1954	Altkonzerne zum 3. Male im Puzzle - Spiel.
Neue Ruhr Zeitung Nr. 173 v. 27.7.1954	Agartz plädiert gegen die Rekonzernierung.

Westdeutsche Allgemeine Nr. 176 v. 30.7.1954	Altkonzerne auf dem Wege zur Alleinherrschaft.
The Financial Times v. 18.8.1954	Regrouping Ruhr Steel Industry. Bid to Merge Works and Reunite Combines.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 215 v. 16.9.1954.	Rückverflechtung an der Ruhr?
Die Welt Nr. 218 v. 20.9.1954	Schmelztiegel an der Ruhr.
Der Spiegel Nr. 2 v. 5.1.1955	Verbundwirtschaft. Die Töchter kommen wieder.
Süddeutsche Zeitung Nr. 26 v. 1.2.1955	Wiederverflechtung in der Montanindustrie.
Börsen- und Wirtschaftsberichte Anfang September 1955	Schritte zur Rückverflechtung.
Continentaler Eisenhandel Nr. 1, Januar 1956	Eine Zwischerbilanz westdeutscher Rekonzentrationsbestrebungen.
New York Times v. 22.3.1956	Bonn for Rebirth of Giant Industry. Wants Talks With Allies to Permit Revival of Units Broken Up After War.
New York Herald Tribune v. 1.4.1956	W.Germany Reforming Trusts fast.
New York Times v. 1.4.1956	German Combines Stage Comeback. 4 of 8 Pre-War Steel Trusts Are United or About to Be.
Rohr - Post August 1956	Verbund: Ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft.
Westdeutsche Allgemeine Nr. 10 v. 12.1.1957	Ruhrindustrie berichtigt Entflechtungssünden. Zweite Welle der Zusammenschlüsse in der Montanindustrie angelaufen.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 77 v. 1.4.1957	Gutermuth gegen Konzentration.
Handelsblatt Nr. 40 v. 3.4.1957	"Die andere Seite"
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 114 v. 17.5.1957	Kein Verzicht auf die Entflechtung. "Le Monde" zu den französischen Bedenken gegen die Rekonzentration.

Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 115 v. 18.5.1957	Warnung vor Mammutunternehmen. Debatte über die Konzentration im Montan - Parlament.
Handelsblatt Nr. 59 v. 20.5.1957	Zusammenschlüsse unter der Lupe. Heftige Debatte im Montanparla- ment.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 116 v. 20.5.1957	Entflechtungsgesetz und Montan- vertrag.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 116 v. 20.5.1957	Die Westmächte ersuchen um Aus- kunft.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 111 v. 24.5.1957	Für klare Konzentrationsbestim- mungen.
Der Volkswirt Nr. 21 v. 25.5.1957	Montanvertrag geht vor alliier- ten Gesetzen.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 125 v. 31.5.1957	Stimmen zur Ruhrentflechtung.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 130 v. 6.6.1957	Der Montanvertrag ist maßgebend. Die Hohe Behörde zur Frage der Rekonzentration in der Montan- union.
Industriekurier Nr. 111 v. 20.7.1957	Dr. Kost gegen neuen "Ruhrkom- plex".
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 217 v. 19.9.1957	Zusammenschlüsse sind notwendig. Voraussetzungen für die Erhöhung der Produktivität in der Stahl- industrie.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 229 v. 3.10.1957	Gegen Rekonzentration.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 249 v. 26.10.1957	Stahlindustrie wünscht größere Zusammenschlüsse.
Industriekurier Nr. 166 v. 30.10.1958	Die Fusion als notwendige Kon- sequenz.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 131 v. 10.6.1959	Was an Verkaufsauflagen übrig- geblieben ist.

Zeitschriften, Zeitungen und sonstige Veröffentlichungen

Die Darstellung der Rückverflechtungsvorgänge bei den einzelnen Montankonzernen stützt sich auf zahlreiche Notizen in der Wirtschafts- und Tagespresse. Da weder über den Rückgliederungsprozeß der deutschen Montanindustrie noch über die letzten Konzentrationswellen im Ausland eine allgemeine Literatur vorliegt, konnten als Unterlagen für die Durchführung der Untersuchung lediglich die Geschäftsberichte der Gesellschaften, Bilanzbesprechungen und firmenkundliche Mitteilungen der Wirtschaftspresse, Börseneinführungsprospekte sowie Ausschnitte aus sonstigen Veröffentlichungen der verschiedenen Unternehmen dienen. Wegen der ungeheuren Vielzahl der einzelnen Fundstellen sei das Verzeichnis im folgenden auf eine summarische Aufzählung der als Quellen verwendeten Publikationen beschränkt:

Blick durch die Wirtschaft
Börsen- und Wirtschaftsberichte
Continentaler Eisenhandel
Daily Herald
Daily Mail
Daily Telegraph
Der Betrieb
Der Betriebs - Berater
Der Kurier
Der Tagesspiegel
Der Volkswirt
Der Wirtschaftstreuhänder
Deutsche Kommentare
Deutsche Zeitung mit Wirtschaftszeitung
Die Tat
Die Welt
Die Zeit
Economia Internazionale
Economist
Fortune
Frankfurter Allgemeine Zeitung

Handelsblatt
Il Messagero di Roma
Industriekurier
Le Monde
L'Information
Neue Ruhr Zeitung
Neue Zürcher Zeitung
News Chronicle
New York Herald Tribune
Ordo, Jahrbuch für Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft
Paris - Jour
Rheinischer Merkur
Rohr - Post
Ruhrwacht
Süddeutsche Zeitung
Stahl und Eisen
Stuttgarter Nachrichten
The American Economic Review
The Financial Times
The Guardian
The New York Times
The Times
Westdeutsche Allgemeine
Wirtschafts - Kurier
Wöchentliche Börsenübersicht der Bay.Hyp.- und Wechsel-Bank

Abkürzungsverzeichnis

Amtsbezeichnungen

AHK = Alliierte Hohe Kommission
CCCG = Combined Coal Control Group
CSCG = Combined Steel Control Group
CSG = Combined Steel Group
DKBL = Deutsche Kohlenbergbau - Leitung
NGCC = North German Coal Control
NGISC = North German Iron and Steel Control

Besatzungsrecht

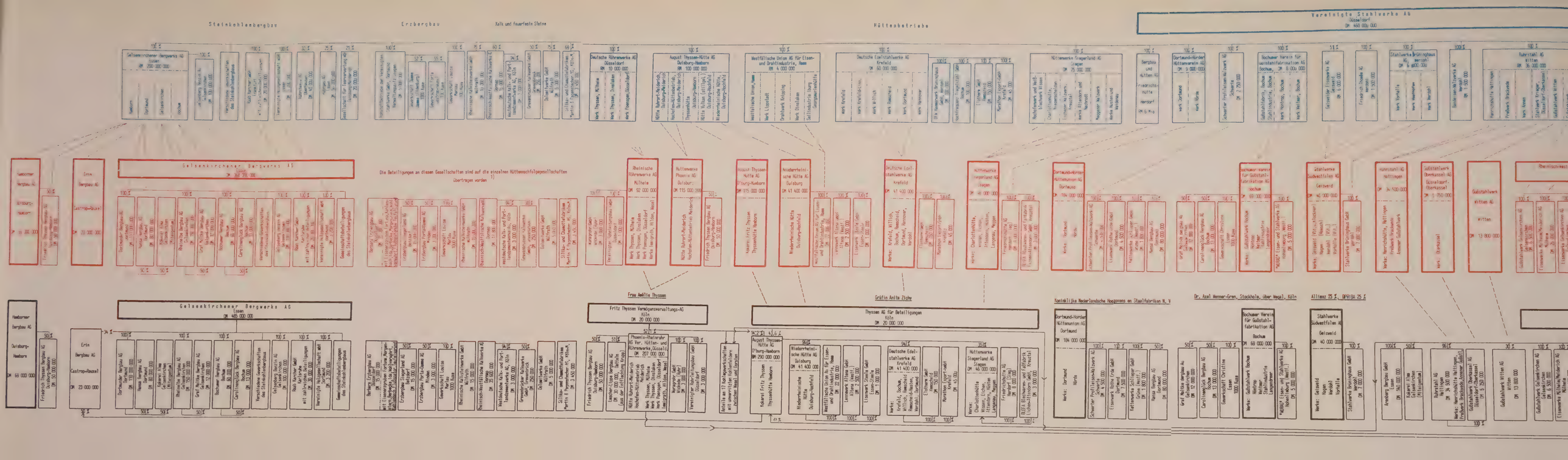
ABl = Amtsblatt
AHKG = Gesetz der Alliierten Hohen Kommission
AMRG = Gesetz der amerikanischen Militärregierung
BMRG = Gesetz der britischen Militärregierung
MRG = Militärregierungsgesetz

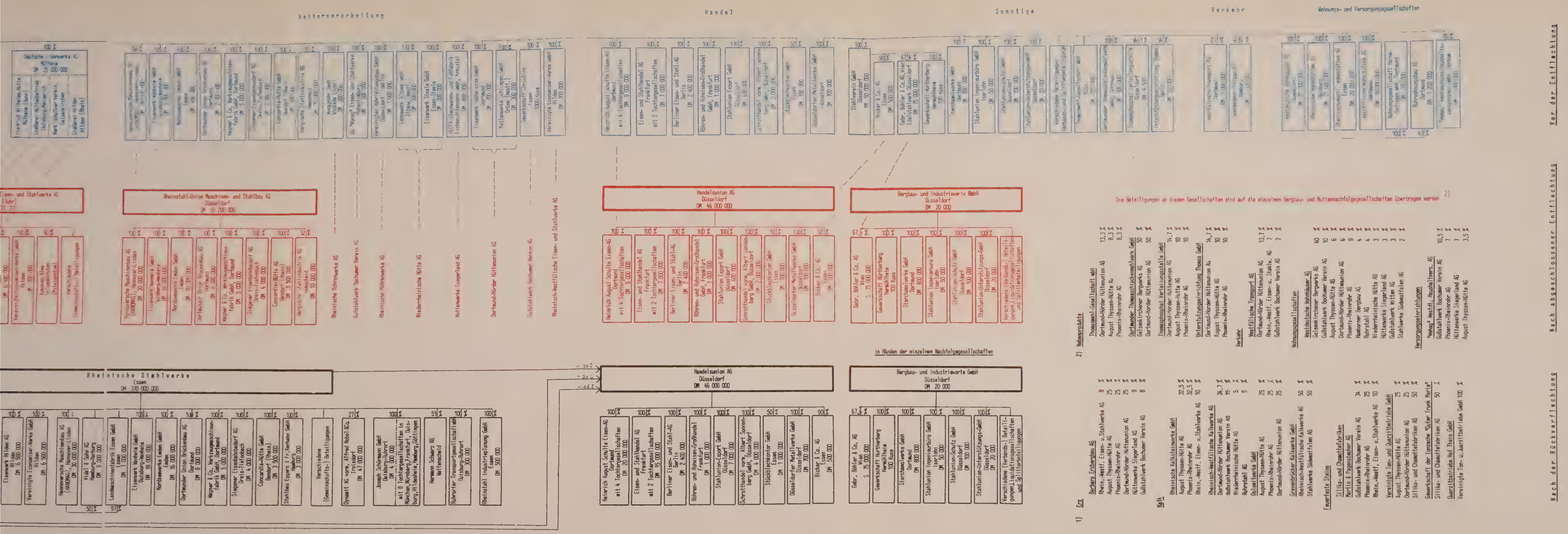
Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

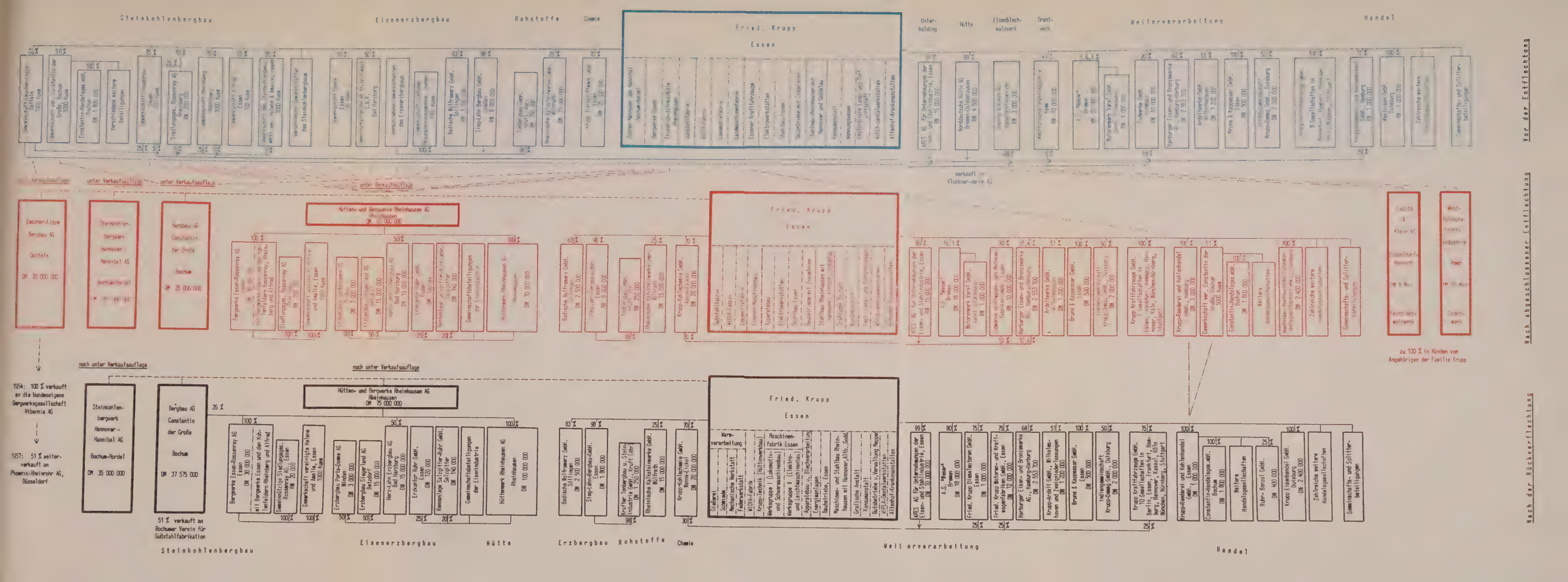
München, den 31. August 1959

VEREINIGTE STAHLWERKE

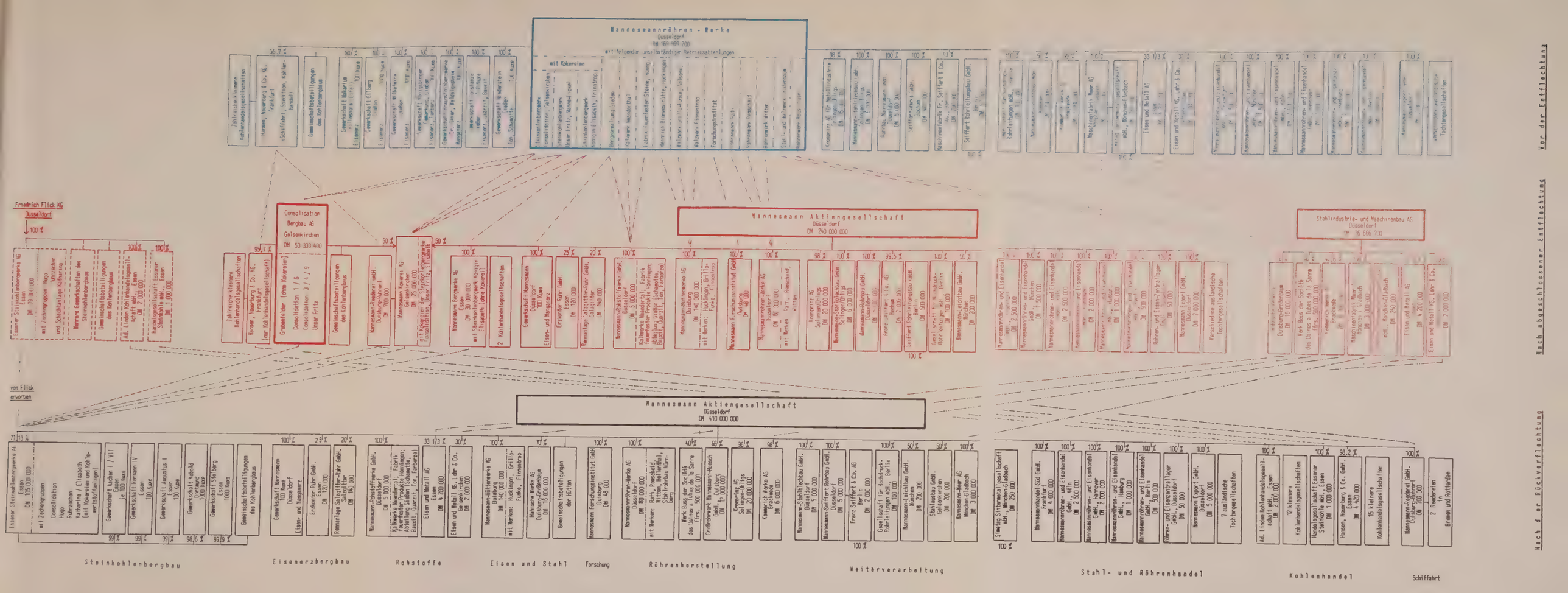

Steinkohlenbergbau
Erzbergbau
Kalk und feuerfeste Steine
Hüttenbetriebe
Vereinigte Stahlwerke AG
Düsseldorf
DM 460 000 000
Gelsenkirchener Bergwerks AG
Essen
DM 360 000 000
Die Beteiligungen an diesen Gesellschaften sind auf die einzelnen Hüttennachfolgegesellschaften übertragen worden 1)
Gelsenkirchener Bergwerks AG
Essen
DM 485 000 000
Fritz Thyssen Vermögensverwaltungs-AG
Köln
DM 20 000 000
Thyssen AG für Beteiligungen
Köln
DM 20 000 000
Frau Amélie Thyssen
Gräfin Anita Zichy
Fortelijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N. V.
Dr. Axel Werner-Gren, Stockholm, über Wegal, Köln
Allianz 25 %, DAPHNA 25 %


Weiterverarbeitung
Handel
Sonstige
Verkehr
Wohnungs- und Versorgungsgesellschaften
Vor der Entflechtung
Rheinstahl-Union Maschinen- und Stahlbau AG
Düsseldorf
DM 55 200 000
Handelsunion AG
Düsseldorf
DM 46 000 000
Bergbau- und Industriewerte GmbH
Düsseldorf
DM 20 000
Die Beteiligungen an diesen Gesellschaften sind auf die einzelnen Bergbau- und Hüttennachfolgegesellschaften übertragen worden 2)
Nach abgeschlossener Entflechtung
in Händen der einzelnen Nachfolgegesellschaften
Rheinische Stahlwerke
Essen
DM 370 000 000
Nach der Rückverflechtung

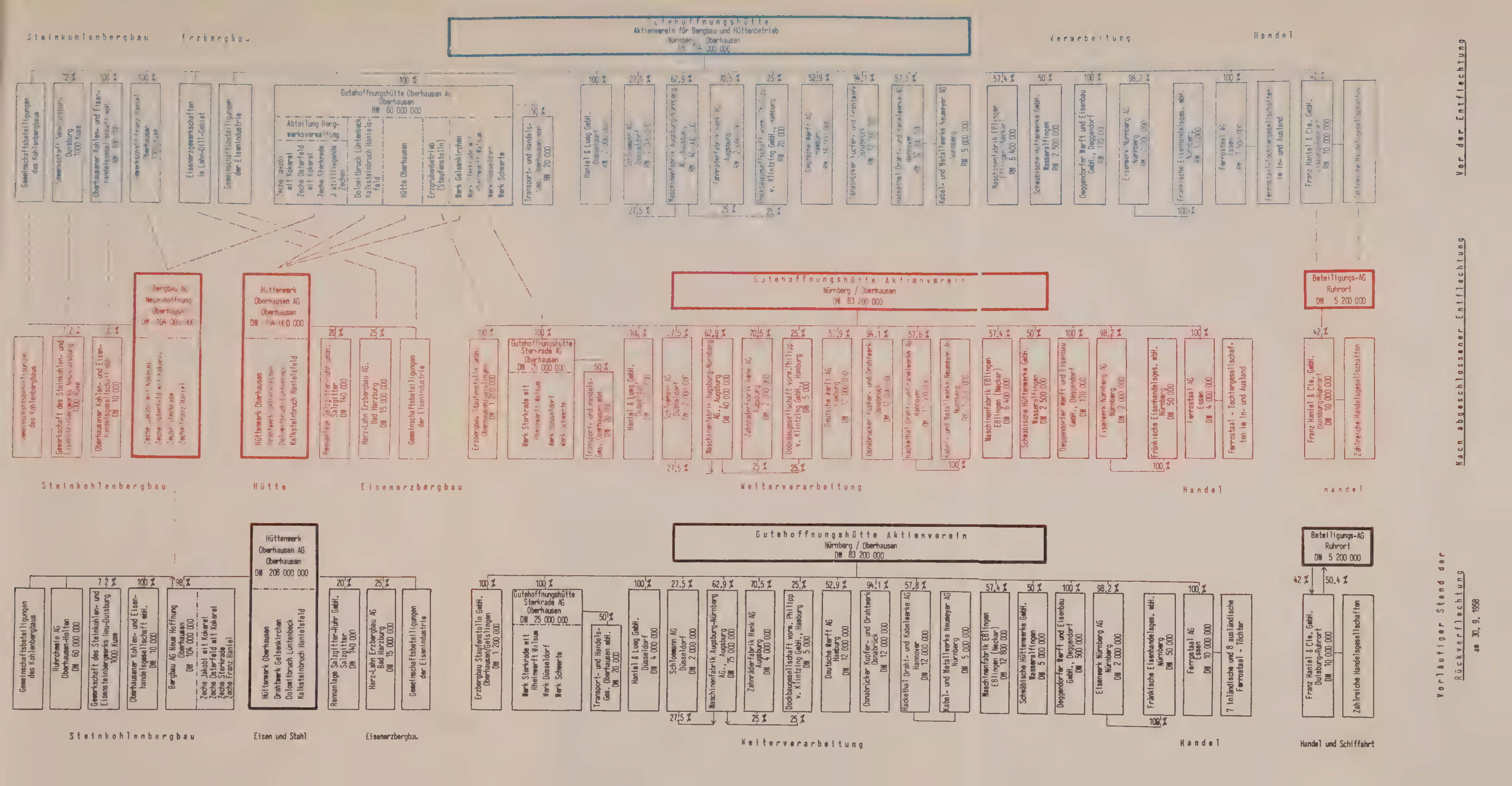
K R U P P


Steinkohlenbergbau
Eisenerzbergbau
Rohstoffe
Chemie
Fried. Krupp Essen
Unterholding
Hütte
Eisenblechwalzwerk
Drahtwerke
Weiterverarbeitung
Handel
unter Verkaufsauflage
verkauft an Klöckner-Werke AG
Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG
Steinkohlenbergbau
Eisenerzbergbau
Hütte
Erzbergbau
Rohstoffe
Chemie
Weiterverarbeitung
Handel
noch unter Verkaufsauflage
1954: 100 % verkauft an die bundeseigene Bergwerksgesellschaft Hibernia AG
1957: 51 % weiterverkauft an Phoenix-Rheinrohr AG, Düsseldorf
51 % verkauft an Bochumer Verein für Gußstahlfabrikation
zu 100 % in Händen von Angehörigen der Familie Krupp
Vor der Entflechtung
Nach abgeschlossener Entflechtung
Nach der Rückverflechtung

MANNESMANN

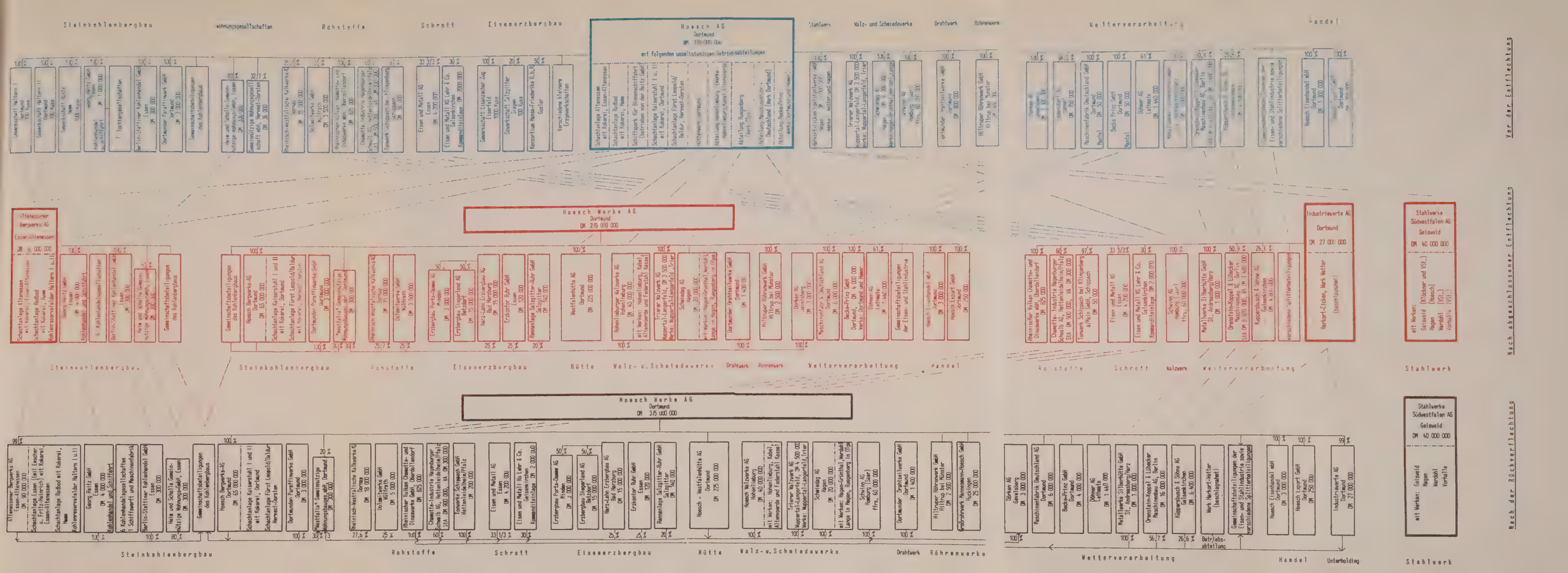

Mannesmannröhren - Werke
Düsseldorf
Kg 164 499 200
mit folgenden unselbständigen Betriebsabteilungen
mit Kokereien
Mannesmann Aktiengesellschaft
Düsseldorf
DM 240 000 000
Consolidation
Bergbau AG
Gelsenkirchen
DM 53 333 400
Friedrich Flick KG
Düsseldorf
von Flick erworben
Stahlindustrie- und Maschinenbau AG
Düsseldorf
DM 76 666 700
Mannesmann Aktiengesellschaft
Düsseldorf
DM 410 000 000
Steinkohlenbergbau
Eisenerzbergbau
Rohstoffe
Eisen und Stahl
Forschung
Röhrenherstellung
Weiterverarbeitung
Stahl- und Röhrenhandel
Kohlenhandel
Schiffahrt
Vor der Entflechtung
Nach abgeschlossener Entflechtung
Nach der Rückverflechtung

GUTEHOFFNUNGSHÜTTE

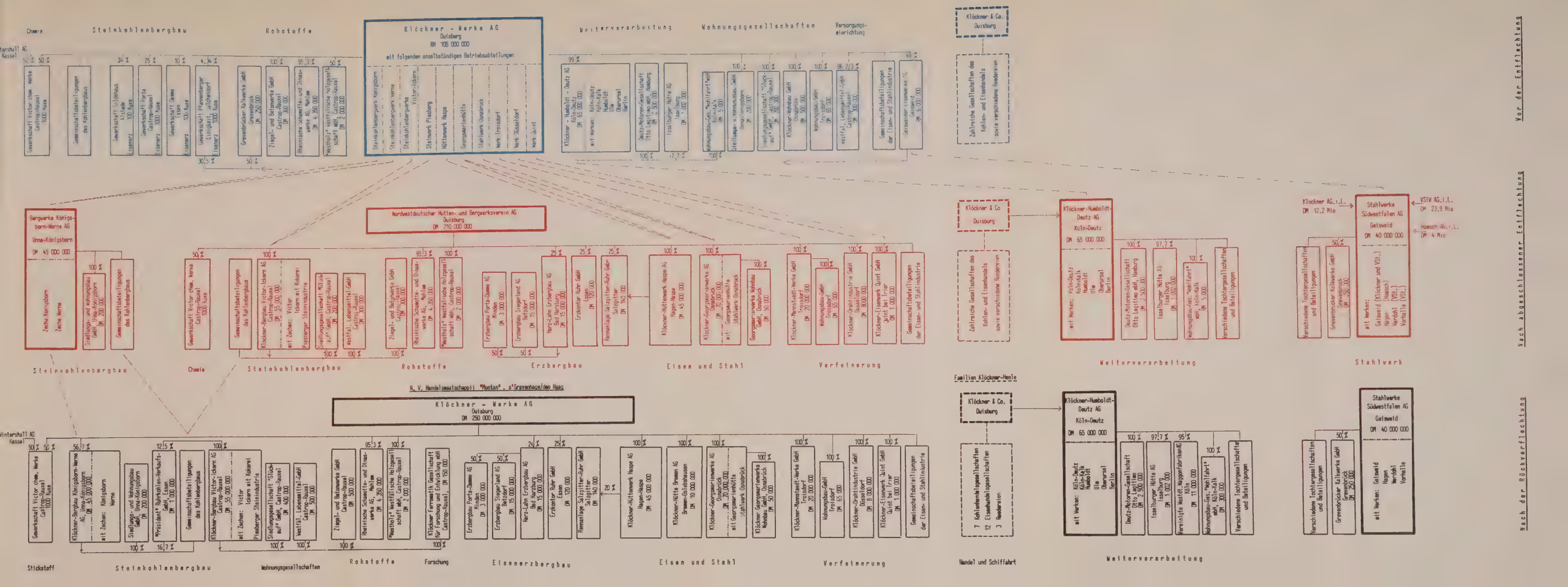


Aktienverein für Bergbau und Hüttenbetrieb
Nürnberg / Oberhausen
Steinkohlenbergbau
Verarbeitung
Handel
Gutehoffnungshütte Oberhausen AG
Oberhausen
RM 60 000 000
Vor der Entflechtung
Gutehoffnungshütte Aktienverein
Nürnberg / Oberhausen
DM 83 200 000
Beteiligungs-AG
Ruhrort
DM 5 200 000
Hüttenwerk Oberhausen AG
Oberhausen
Steinkohlenbergbau
Hütte
Eisenerzbergbau
Weiterverarbeitung
Handel
Handel
Nach abgeschlossener Entflechtung
Hüttenwerk
Oberhausen AG
Oberhausen
DM 208 000 000
Gutehoffnungshütte Aktienverein
Nürnberg / Oberhausen
DM 83 200 000
Beteiligungs-AG
Ruhrort
DM 5 200 000
Gemeinschaftsbeteiligungen des Kohlenbergbaus
Ruhrchemie AG Oberhausen-Holten DM 60 000 000
Gewerkschaft des Steinkohlen- und Eisensteinbergwerks Neu-Duisburg 1000 Kuxe
Oberhausener Kohlen- und Eisenhandelsgesellschaft mbH. DM 10 000
Bergbau AG Neue Hoffnung Oberhausen DM 104 000 000
Zeche Jakobi mit Kokerei
Zeche Osterfeld mit Kokerei
Zeche Sterkrade
Zeche Franz Haniel
Hüttenwerk Oberhausen
Drahtwerk Gelsenkirchen
Dolomitbruch Lintenbeck
Kalksteinbruch Hanielsfeld
Rennanlage Salzgitter-Ruhr GmbH. Salzgitter DM 140 000
Harz-Lahn Erzbergbau AG Bad Harzburg DM 15 000 000
Gemeinschaftsbeteiligungen der Eisenindustrie
Erzbergbau Staufenstolln GmbH. Oberhausen/Geislingen DM 1 200 000
Gutehoffnungshütte Sterkrade AG Oberhausen DM 25 000 000
Werk Sterkrade mit Rheinwerft Walsum
Werk Düsseldorf
Werk Schwerte
Transport- und Handels-Ges. Oberhausen mbH. DM 20 000
Haniel & Lueg GmbH. Düsseldorf DM 4 000 000
Schloemann AG Düsseldorf DM 2 000 000
Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG., Augsburg DM 75 000 000
Zahnräderfabrik Renk AG Augsburg DM 4 000 000
Dockbaugesellschaft vorm. Philipp v. Klintzing GmbH., Hamburg DM 5 000
Deutsche Werft AG Hamburg DM 12 000 000
Osnabrücker Kupfer- und Drahtwerk Osnabrück DM 12 000 000
Hackethal Draht- und Kabelwerke AG Hannover DM 12 000 000
Kabel- und Metallwerke Neumeyer AG Nürnberg DM 5 000 000
Maschinenfabrik Eßlingen Eßlingen (Neckar) DM 12 800 000
Schwäbische Hüttenwerke GmbH. Wasseralfingen DM 5 000 000
Deggendorfer Werft und Eisenbau GmbH., Deggendorf DM 500 000
Eisenwerk Nürnberg AG Nürnberg DM 2 000 000
Fränkische Eisenhandelsges. mbH. Nürnberg DM 50 000
Ferrostaal AG Essen DM 10 000 000
7 inländische und 8 ausländische Ferrostaal-Töchter
Franz Haniel & Cie. GmbH. Duisburg-Ruhrort DM 10 000 000
Zahlreiche Handelsgesellschaften
Steinkohlenbergbau
Eisen und Stahl
Eisenerzbergbau
Weiterverarbeitung
Handel
Handel und Schiffahrt
Vorläufiger Stand der Rückverflechtung am 30. 9. 1958

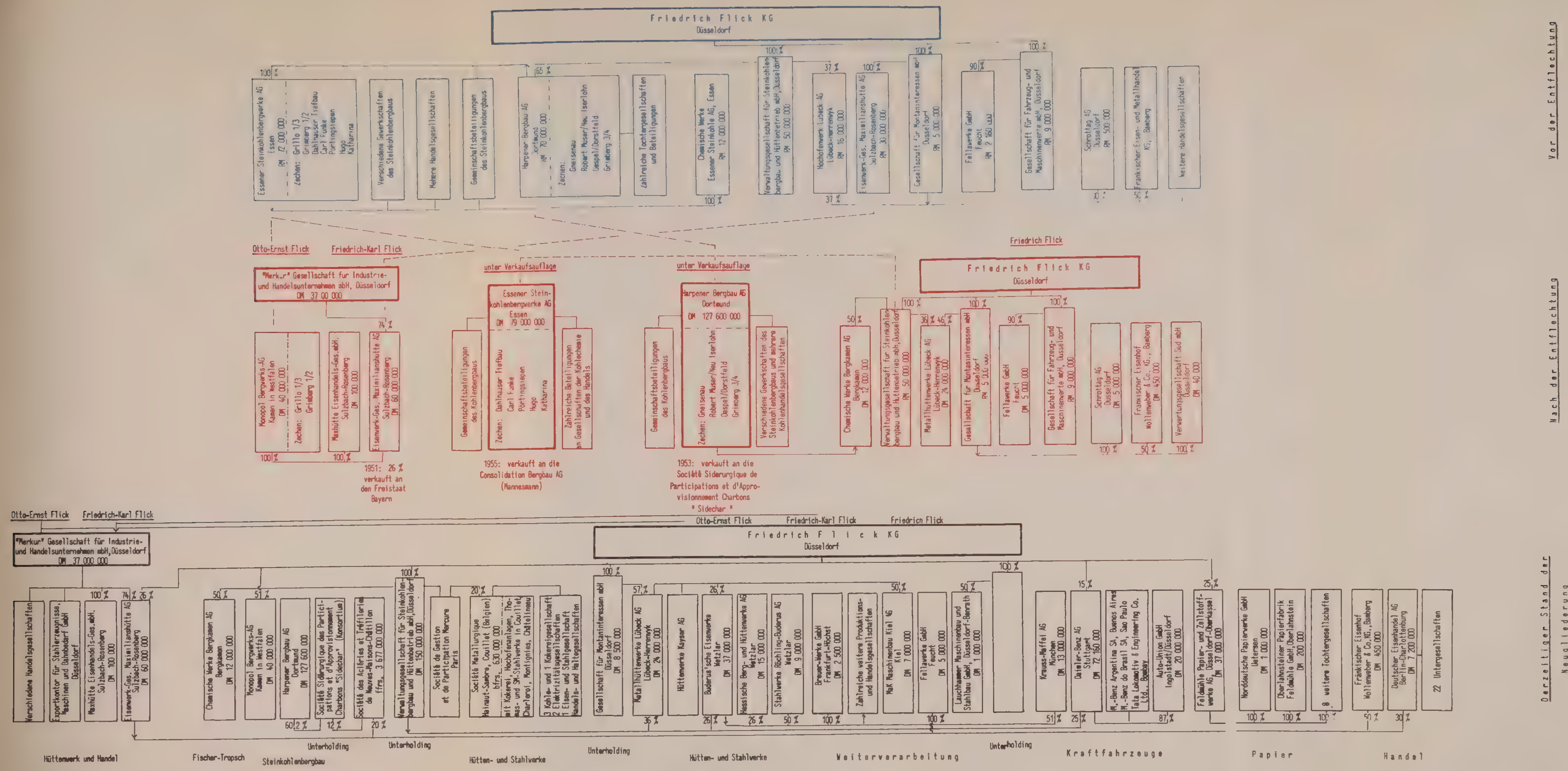
H O E S C H


Steinkohlenbergbau
Wohnungsgesellschaften
Rohstoffe
Schrott
Eisenerzbergbau
Hoesch AG
Dortmund
DM 135 000 000
mit folgenden unselbständigen Betriebsabteilungen
Stahlwerk
Walz- und Schmiedewerke
Drahtwerk
Röhrenwerk
Weiterverarbeitung
Handel
Hoesch Werke AG
Dortmund
DM 270 000 000
Hoesch Werke AG
Dortmund
DM 375 000 000
Industriewerke AG
Dortmund
DM 27 000 000
Stahlwerke Südwestfalen AG
Geisweid
DM 40 000 000
Rohstoffe
Schrott
Walzwerk
Hütte
Unterholding
Vor der Entflechtung
Nach abgeschlossener Entflechtung
Nach der Rückverflechtung

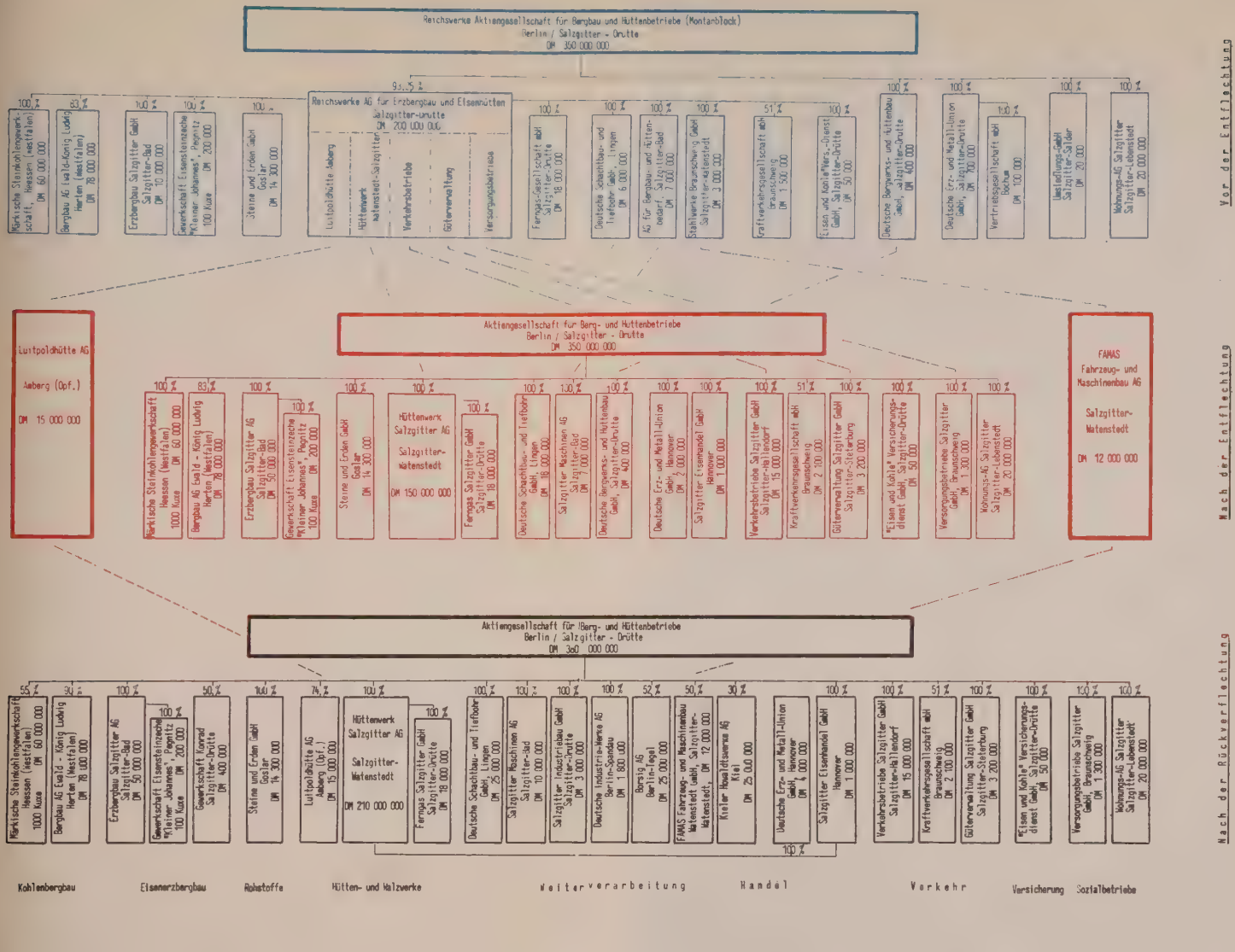
KLÖCKNER


Vor der Entflechtung
Klöckner - Werke AG
Duisburg
RM 105 000 000
mit folgenden unselbständigen Betriebsabteilungen
Steinkohlenbergwerk Königsborn
Steinkohlenbergwerke Hannover
Steinkohlenbergwerke Victor-Ickern
Steinkohlenbergwerke Pluto
Stahlwerk Plettenberg
Hüttenwerk Haspe
Georgsmarienhütte
Stahlwerk Osnabrück
Werk Troisdorf
Werk Düsseldorf
Werk Quint
Chemie
Steinkohlenbergbau
Rohstoffe
Weiterverarbeitung
Wohnungsgesellschaften
Versorgungseinrichtungen
Klöckner & Co. Duisburg
Zahlreiche Gesellschaften des Kohlen- und Eisenhandels sowie verschiedene Reedereien
Klöckner-Humboldt-Deutz AG Köln-Deutz
DM 65 000 000
Stahlwerke Südwestfalen AG Geisweid
DM 40 000 000
Nach abgeschlossener Entflechtung
Nordwestdeutscher Hütten- und Bergwerksverein AG
Duisburg
DM 210 000 000
Bergwerke Königsborn-Werne AG
Unna-Königsborn
DM 45 000 000
Zeche Königsborn
Zeche Werne
N. V. Handelsmaatschappij "Phenian", s'Gravenhage/den Haag
Klöckner - Werke AG
Duisburg
DM 250 000 000
Familien Klöckner-Henle
7 Kohlenhandelsgesellschaften
12 Eisenhandelsgesellschaften
3 Reedereien
Handel und Schiffahrt
Stickstoff
Forschung
Eisenerzbergbau
Nach der Rückverflechtung

FLICK


Vor der Entflechtung
Friedrich Flick KG
Düsseldorf
Essener Steinkohlenbergwerke AG Essen RM 72 000 000
Zechen: Grillo 1/3 Grimberg 1/2 Dahlhauser Tiefbau Carl Funke Pörtingsiepen Hugo Katharina
Verschiedene Gewerkschaften des Steinkohlenbergbaus
Mehrere Handelsgesellschaften
Gemeinschaftsbeteiligungen des Steinkohlenbergbaus
Harpener Bergbau AG Dortmund RM 70 000 000
Zechen: Gneisenau Robert Muser/Neu Iserlohn Uespel/Dorstfeld Grimberg 3/4
Zahlreiche Tochtergesellschaften und Beteiligungen
Chemische Werke Essener Steinkohle AG, Essen RM 12 000 000
Verwaltungsgesellschaft für Steinkohlenbergbau und Hüttenbetrieb mbH, Düsseldorf RM 50 000 000
Hochofenwerk Lübeck AG Lübeck-Herrenwyk RM 16 000 000
Eisenwerk-Ges. Maximilianshütte AG Sulzbach-Rosenberg RM 30 000 000
Gesellschaft für Montaninteressen mbH Düsseldorf RM 5 000 000
Fellawerke GmbH Feucht RM 2 160 000
Gesellschaft für Fahrzeug- und Maschinenwerte mbH, Düsseldorf RM 9 000 000
Schrottag AG Düsseldorf RM 500 000
Fränkischer Eisen- und Metallhandel KG, Bamberg
Weitere Handelsgesellschaften
Nach der Entflechtung
Otto-Ernst Flick
Friedrich-Karl Flick
"Merkur" Gesellschaft für Industrie- und Handelsunternehmen mbH, Düsseldorf DM 37 000 000
Monopol Bergwerks-AG Kamen in Westfalen DM 40 000 000
Zechen: Grillo 1/3 Grimberg 1/2
Maxhütte Eisenhandels-Ges. mbH. Sulzbach-Rosenberg DM 100 000
Eisenwerk-Ges. Maximilianshütte AG Sulzbach-Rosenberg DM 60 000 000
1951: 26 % verkauft an den Freistaat Bayern
unter Verkaufsauflage
Essener Steinkohlenbergwerke AG Essen DM 79 000 000
Gemeinschaftsbeteiligungen des Kohlenbergbaus
Zechen: Dahlhauser Tiefbau Carl Funke Pörtingsiepen Hugo Katharina
Zahlreiche Beteiligungen an Gesellschaften der Kohlechemie und des Handels
1955: verkauft an die Consolidation Bergbau AG (Mannesmann)
unter Verkaufsauflage
Harpener Bergbau AG Dortmund DM 127 600 000
Gemeinschaftsbeteiligungen des Kohlenbergbaus
Zechen: Gneisenau Robert Muser/Neu Iserlohn Uespel/Dorstfeld Grimberg 3/4
Verschiedene Gewerkschaften des Steinkohlenbergbaus und mehrere Kohlenhandelsgesellschaften
1953: verkauft an die Société Sidérurgique de Participations et d'Approvisionnement Charbons "Sidechar"
Friedrich Flick
Friedrich Flick KG
Düsseldorf
Chemische Werke Bergkamen AG Bergkamen DM 12 000 000
Verwaltungsgesellschaft für Steinkohlenbergbau und Hüttenbetrieb mbH, Düsseldorf DM 50 000 000
Metallhüttenwerke Lübeck AG Lübeck-Herrenwyk DM 24 000 000
Gesellschaft für Montaninteressen mbH Düsseldorf DM 5 000 000
Fellawerke GmbH Feucht DM 5 000 000
Gesellschaft für Fahrzeug- und Maschinenwerte mbH, Düsseldorf DM 9 000 000
Schrottag AG Düsseldorf DM 5 000 000
Fränkischer Eisenhof Wollenweber & Co. KG., Bamberg DM 450 000
Verwaltungsgesellschaft Süd mbH Düsseldorf DM 40 000
Derzeitiger Stand der Neugliederung
Otto-Ernst Flick
Friedrich-Karl Flick
"Merkur" Gesellschaft für Industrie- und Handelsunternehmen mbH, Düsseldorf DM 37 000 000
Otto-Ernst Flick
Friedrich-Karl Flick
Friedrich Flick
Friedrich Flick KG
Düsseldorf
Verschiedene Handelsgesellschaften
Exportkontor für Stahlerzeugnisse, Maschinen und Bahnbedarf GmbH Düsseldorf
Maxhütte Eisenhandels-Ges. mbH. Sulzbach-Rosenberg DM 100 000
Eisenwerk-Ges. Maximilianshütte AG Sulzbach-Rosenberg DM 60 000 000
Chemische Werke Bergkamen AG Bergkamen DM 12 000 000
Monopol Bergwerks-AG Kamen in Westfalen DM 40 000 000
Harpener Bergbau AG Dortmund DM 127 600 000
Société Sidérurgique des Participations et d'Approvisionnement Charbons "Sidechar" (Konsortium)
Société des Aciéries et Tréfileries de Neuves-Maisons-Châtillon ffrs. 3 677 000 000
Verwaltungsgesellschaft für Steinkohlenbergbau und Hüttenbetrieb mbH, Düsseldorf DM 150 000 000
Société de Gestion et de Participation Mercure Paris
Société Métallurgique Hainaut-Sambre, Couillet (Belgien) bfrs. 630 000 000
mit Kokerei, Hochofenanlagen, Thomas- und SM-Stahlwerke in Couillet, Charleroi, Montignies, Châtelineau
3 Kohle- und 1 Kokereigesellschaft 2 Elektrizitätsgesellschaften 1 Eisen- und Stahlgesellschaft Handels- und Haltegesellschaften
Gesellschaft für Montaninteressen mbH Düsseldorf DM 8 500 000
Metallhüttenwerke Lübeck AG Lübeck-Herrenwyk DM 24 000 000
Hüttenwerke Kayser AG
Buderus'sche Eisenwerke Wetzlar DM 37 000 000
Hessische Berg- und Hüttenwerke AG Wetzlar DM 15 000 000
Stahlwerke Röchling-Buderus AG Wetzlar DM 9 000 000
Breuer-Werke GmbH Frankfurt-Höchst DM 2 500 000
Zahlreiche weitere Produktions- und Handelsgesellschaften
MaK Maschinenbau Kiel AG Kiel DM 7 000 000
Fellawerke GmbH Feucht DM 5 000 000
Lauchhammer Maschinenbau und Stahlbau GmbH, Düsseldorf-Benrath DM 1 000 000
Krauss-Maffei AG München DM 13 000 000
Daimler-Benz AG Stuttgart DM 72 160 000
M.-Benz Argentina SA, Buenos Aires M.-Benz do Brasil SA, Sao Paulo Tata Lokomotiv & Engineering Co. Ltd., Bombay
Auto-Union GmbH Ingolstadt/Düsseldorf DM 20 000 000
Feldmühle Papier- und Zellstoffwerke AG, Düsseldorf-Oberkassel DM 37 000 000
Norddeutsche Papierwerke GmbH Uetersen DM 1 000 000
Oberlahnsteiner Papierfabrik Feldmühle GmbH, Oberlahnstein DM 200 000
8 weitere Tochtergesellschaften
Fränkischer Eisenhof Wollenweber & Co. KG., Bamberg DM 450 000
Deutscher Eisenhandel AG Berlin-Charlottenburg DM 7 200 000
22 Untergesellschaften
Hüttenwerk und Handel
Fischer-Tropsch
Steinkohlenbergbau
Unterholding
Unterholding
Hütten- und Stahlwerke
Unterholding
Hütten- und Stahlwerke
Weiterverarbeitung
Unterholding
Kraftfahrzeuge
Papier
Handel

REICHSWERKE SALZGITTER


Reichswerke Aktiengesellschaft für Bergbau und Hüttenbetriebe (Montanblock)
Berlin / Salzgitter - Drütte
DM 350 000 000
Vor der Entflechtung
Reichswerke AG für Erzbergbau und Eisenhütten
Salzgitter-Drütte
DM 200 000 000
Luitpoldhütte Amberg
Hüttenwerk Salzgitter-Watenstedt
Verkehrsbetriebe
Güterverwaltung
Versorgungsbetriebe
Luitpoldhütte AG
Amberg (Opf.)
DM 15 000 000
Aktiengesellschaft für Berg- und Hüttenbetriebe
Berlin / Salzgitter - Drütte
DM 350 000 000
FAMAS
Fahrzeug- und
Maschinenbau AG
Salzgitter-
Watenstedt
DM 12 000 000
Nach der Entflechtung
Aktiengesellschaft für Berg- und Hüttenbetriebe
Berlin / Salzgitter - Drütte
DM 360 000 000
Nach der Rückverflechtung
Kohlenbergbau
Eisenerzbergbau
Rohstoffe
Hütten- und Walzwerke
Weiterverarbeitung
Handel
Verkehr
Versicherung
Sozialbetriebe

ILSEDER HÜTTE

Vor der Entflechtung

Nach der Entflechtung

Nach der Rückverflechtung

Vor der Entflechtung

Nach der Entflechtung

Nach der Rückverflechtung

OTTO WOLFF

Eisenhandelsgesellschaft Otto Wolff KG
Köln
76 %
100 %
Eisen- und Hüttenwerke AG
Köln
RM 44 000 000
Rhenania" Fabrik feuerfester Produkte GmbH, Neuwied
DM 750 000
Werk Rasselstein
Werk Andernach
Werk Neuwied
Splitterbeteiligungen
50 %
Neunkircher Eisenwerk AG vorm. Gebr. Stumm, Neunkirchen (Saar)
RM 50 000 000
4,06 %
Gebr. Stumm GmbH Neunkirchen (Saar)
RM 36 000 000
9,6 %
Eisenwerk Fraulautern AG Saarlouis-Fraulautern
RM 312 000
Seit 1947 unter französischer Sequesterverwaltung
Vor der Entflechtung
Eisenhandelsgesellschaft Otto Wolff KG, Köln
unter Verkaufsauflage
76 %
Stahlwerke Bochum AG
Bochum
DM 24 200 000
Eisen- und Hüttenwerke AG
Köln
DM 39 600 000
Stahl- und Walzwerke Rasselstein/Andernach AG, Neuwied
DM 27 000 000
Nach dem Entflechtung
Eisenhandelsgesellschaft Otto Wolff KG, Köln
1955: verkauft an
25,2 % Allianz Lebensversicherungs AG, Stuttgart
25,2 % Michel-Gruppe (Niederrheinische Bergwerks AG
25,6 % Bankenkonsortium
Nach Aufhebung der französischen Sequesterverwaltung
(im Oktober 1955)
Rohstoffe
Stahl- und Walzwerke
Hütten-, Stahl- und Walzwerke

L e b e n s l a u f

Hans Werner K ö p f

Am 26. Juli 1930 wurde ich in Ravensburg (Württ.) als Sohn des späteren Oberforstmeisters Eugen Köpf geboren. Nach dem Besuch der Oberrealschule in Schwäb. Hall und des Dillmann-Realgymnasiums in Stuttgart legte ich im Sommer 1950 an der Hellenstein - Oberschule in Heidenheim a. d. Brenz die Reifeprüfung ab.

Als praktische Vorbereitung für meinen Beruf trat ich anschließend eine Lehre als Bankkaufmann bei der Deutsche Bank AG, Filiale Heidenheim, an. Daneben besuchte ich die Kaufmännische Berufsschule. Meine Lehrzeit schloß ich 1952 mit der Kaufmannsgehilfenprüfung vor der Industrie- und Handelskammer Heidenheim ab. Für meine Leistungen erhielt ich den ersten Preis des Bank-Prüfungsausschusses und eine Auszeichnung des Landesgewerbeamtes Baden - Württemberg.

Im Frühjahr 1952 nahm ich das Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Rechte an der Ludwig-Maximilians-Universität zu München auf. Im Sommer 1955 legte ich dort die Prüfung für Diplomkaufleute mit der Note 1,7 ab. Meine freie wissenschaftliche Arbeit über "Das Nachkriegsschicksal der deutschen Filialgroßbanken" wurde mit vorzüglich (0,5) bewertet.

Im Anschluß an die Diplom - Prüfung war ich bis 31.3.1956 als wissenschaftlicher Assistent von Herrn Professor Dr. Ottmar Bühler tätig. Gleichzeitig war ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter der International Fiscal Association, German Branch, Munich, beschäftigt.

Am 1.4.1956 trat ich in die Dienste des Gutehoffnungshütte Aktienvereins, Oberhausen (Rhld.). Dort war ich zwei Jahre Direktionsassistent in der Finanzholding des Konzerns.

Seit 1.10.1958 versehe ich die Aufgaben eines Assistenten des Vorstandes der AGROB - Aktiengesellschaft für Grob- und Feinkeramik, München.

Vorliegende Arbeit entstand in den Jahren 1956 - 1959 als Ergebnis meiner nebenberuflich ausgeübten Studien.